

ROZDZIAŁ 6

KRZYSZTOF LEJA

PRZEDSIĘBIORCZA ORGANIZACJA WIEDZY PRZYKŁAD WYŻSZEJ SZKOŁY BIZNESU NATIONAL LOUIS UNIVERSITY W NOWYM SĄCZU

Wyższa Szkoła Biznesu - National Louis University jest wyjątkowa z wielu względów. Po pierwsze ma swoją siedzibę w mieście średniej wielkości a jednocześnie międzynarodowy zasięg oddziaływania. Po drugie charakteryzuje się mnogością niestandardowych, nowatorskich działań w zakresie organizacji szkoły, programów studiów, inicjatyw adresowanych do środowisk biznesowych i samorządowych. Po trzecie w nowosądeckiej uczelni widoczne są wyjątkowe relacje: rektor – studenci – absolwenci. Po czwarte uczelnia od lat jest notowana na najwyższych miejscach w różnych rankingach szkół wyższych. I wreszcie po piąte to osoba charyzmatycznego przywódcy – rektora i twórcy uczelni, osoby znanej zarówno w środowiskach samorządowych, biznesowych oraz politycznych stanowi główną siłę sprawczą sukcesów odnoszonych przez nowosądecką WSB-NLU.

Śledząc rozwój uczelni, założonej w 1991 roku, wydawać by się mogło, że inwencja rektora musi się kiedyś wyczerpać. Nic bardziej błędnego. Marka nowosądeckiej szkoły biznesu jest dobrze rozpoznawalna na rynku edukacyjnym – polskim, gdyż wśród studentów WSB-NLU większość to osoby spoza okolic Nowego Sącza i zagranicznych, o czym świadczą liczne powiązania międzynarodowe, zarówno w zakresie wymiany wykładowców, studentów a także, co można uznać za pionierskie – pomysł kształcenia na potrzeby współpracy z rynkami dalekowschodnimi: Chin, Tajwanu i innych krajów, z polskiej perspektywy nieskończenie dużych i bardzo szybko rozwijających się.

Te przesłanki skłoniły mnie do tego, aby przedstawić WSB-NLU jako uczelnię, która szybkimi krokami zmierza ku temu, aby stać się organizacją podporządkowaną wiedzy. Piszę zmierza, gdyż znając poglądy rektora Krzysztofa Pawłowskiego, jestem przekonany, że nie ustanie on w aktywnym rozwijaniu szkoły.

Dzięki uprzejmości rektora miałem możliwość przeprowadzenia rozmowy, której celem było przybliżenie źródeł sukcesów Szkoły, spodziewanych zagrożeń a także poglądów osoby, która stworzyła uczelnię i kieruje nią już 15 lat. W rozmowie nawiązuje m.in. do koncepcji zaproponowanej przez Burtona Clarka uniwersytetu przedsię-

biorczego oraz propozycji autorskiego opisu modelowego uniwersytetu wiedzy i skonfrontowanie go z wizją uczelni przyszłości wg rektora WSB-NLU. Opracowanie jest zapisem ponadczterogodzinnej rozmowy przeprowadzonej 30 sierpnia 2006 r.

Rozmowa dotyczyła trzech grup zagadnień. Po pierwsze ogólnych problemów funkcjonowania nowosądeckiej uczelni; po drugie identyfikacji w WSB-NLU elementów uczelni przedsiębiorczej w rozumieniu Clarka i po trzecie identyfikacji elementów organizacji wiedzy w nowosądeckiej szkole.

Oto autoryzowany zapis rozmowy.:

Krzysztof Leja: Ostatnie dni (koniec sierpnia 2006 r.) były szczególne w historii WSB_NLU? Jakie wydarzenia na to się złożyły?

Krzysztof Pawłowski: Poniedziałek (28 sierpnia) - dzień, który sobie wpisywałem do kalendarza, bo ja oczywiście nie prowadzę żadnego pamiętnika, notatek itp. Natomiast staram się w kalendarzach rocznych zapisywać spotkania istotne i nawet zastanawiam się, czy nie napisać, że był to najważniejszy dzień w dotychczasowych 15 latach działania szkoły. I mówię to nie po to, żeby się tym chwalić, tylko żeby Panu powiedzieć, że miał Pan rację, utwierdzić Pana w tym myśleniu o szkole, jako instytucji rozwijającej się. W tym dniu o godzinie trzynastej w Warszawie miałem spotkanie inauguracyjne klastra multimedialnego. Jest to element dużego przedsięwzięcia, w którym inicjatywa była w rękach kilkunastu moich absolwentów. Oni wymyślili projekt, który przerasta szkołę, ja nie wiem czy dziesięć czy dwadzieścia razy, naprawdę znacznie, również w skali trudności. Klastr jest jednym z elementów przedsięwzięcia pod nazwą *Miasteczko Multimedialne. Park Naukowo-Technologiczny Nowej Generacji*, bo aplikujemy właśnie do rządu o 500 milionów złotych, €126 mln. Jednym z elementów, przedsięwzięcia jest pomysł, aby tworzyć klastry, pokazując ponadregionalność przedsięwzięcia. Nie jest ono bowiem tylko nowosądeckie. Rzecz w tym, aby przydzielając środki na przedsięwzięcia inwestycyjne i rozwojowe wziąć ten fakt pod uwagę. Moi absolwenci wybrali ok. 200 firm na terenie całego kraju, zajmujących się mediami, multimediami bądź informatyką związaną z mediami, firmy małe i średnie i wyraźnie rozwijające się w tym obszarze dość szerokim, świadomie, żeby z każdego województwa były 3 – 4 firmy. Ostatecznie na takiej wąskiej liście umieścili 60 firm i dzwoniли tam, aby zorientować się, z jakim zainteresowaniem spotka się to przedsięwzięcie. Przy okazji uważnie słuchali i notowali pojawiające się pytania i wątpliwości. Po pięćdziesiątym telefonie przestali już dzwonić, ponieważ wszyscy się zgodzili wziąć udział i podpisać list intencyjny w tej sprawie. Mało tego, rozmówcy otrzymali jednostronną informację, co my chcemy robić. Pomysłodawcy świadomie nie chcieli pokazywać całego projektu, więc można powiedzieć, że ta pierwsza odpowiedź rynku była zadziwiająca. W poniedziałek mieliśmy spotkanie inauguracyjne działalności klastra w Warszawie w Business Center Club. Na razie nie mamy żadnych pieniędzy. I jajechałam naprawdę w stresie, oni, tzn. moja grupa zaangażowana w projekt, byli pewni siebie – młodzież – było 7 – 8 z mojej grupy nie tylko z Nowego Sącza. Także kilka osób, które wokół tego projektu pracuje, mimo, że nie są oni absolwentami ani pracownikami Szkoły. Ja się bałam, że zamiast 50 firm przyjedzie 10, że będzie wpadka na starcie.

K.L.: Przyjechali wszyscy?

K.P.: 57 osób było na sali, nie licząc moich współpracowników. Teraz proszę sobie wyobrazić. To powiem z małą skromnością, nawet pewnym pokładem pychy, nich mi

Pan pokaże jednego rektora w Polsce, który jest w stanie tak na palec, nie pokazując żadnych pieniędzy ściągnąć do Warszawy szefów, właścicieli 50 firm, gdzie praktycznie rzecz biorąc wszystko bazuje na zaufaniu do szkoły. I chyba też do mnie. Więc muszę powiedzieć, że ja byłem tak szczęśliwy, oczywiście oni - ta moja grupa organizatorów – również. Przekazałem im wyrazy uznania, bo oni nie zdawali sobie sprawy, czego dokonali, to wszystko działa się w ciągu miesiąca, od pomysłu do pierwszego spotkania minął miesiąc. Jest to niewyobrażalny sukces, ja wiem, że Pana akurat nie muszę o tym przekonywać. Awersja, no może dystans do szkół wyższych jest daleko posunięta ze strony biznesu. I teraz 50 ludzi, właścicieli firm traci dzień, pieniądze, jadąc do Warszawy...Zorganizowanie takiego spotkania byłoby karkołomnym przedsięwzięciem dla każdej, nawet najbardziej renomowanej uczelni, a nam się udało.

K.L.: Ja myślę, że to wynika z faktu, że często uczelnie traktują biznes z góry. Nadal wiele uczelni to świątynie wiedzy. A pieniądze są po stronie biznesu.

K.P.: Nie tylko pieniądze, ale i rozwój. To profesor Roman Galar szczególnie mocno mówi o tym, że rozwój, te największe osiągnięcia dzieją się na obrzeżach, nie we wnętrzu uniwersytetów, na obrzeżach wielkich koncernów i na obrzeżach uniwersytetów.

K.L.: Poza tym, mam tutaj Pana opracowanie przygotowane na tegoroczną konferencję organizowaną przez Fundację Edukacyjną Przedsiębiorczości kierowaną przez profesora Jerzego Dietla, w którym czytamy, że „...Część środowiska nie zauważa istotnej zmiany warunków funkcjonowania...”. Oczywiście można by to wielkimi literami to napisać, a i tak nie zauważono by tego. Muszę Panu powiedzieć, że jest to życie w błogiej nieświadomości. Mam takie wrażenie i dlatego zabrałem tam głos twierdząc, że głos Clarka o utrwalaniu zmian trafia w próżnię, w przypadku wielu polskich uczelni. Ja pytam, jakie zmiany utrwalają?

K.P.: Gdzie te zmiany są?

K.L.: Profesor Jan Szczepański dawno temu pisał, że szkolnictwo wyższe ma to do siebie, że zmiany owszem zachodzą, ale w sprawach marginalnych.

K.P.: Jeszcze jedną rzecz muszę Panu powiedzieć, bo ona jest podsumowaniem tego dnia. Dowiedziałem się o tym jadąc samochodem w Warszawie. I teraz proszę sobie wyobrazić, akurat w poniedziałek przyszedł oficjalny list od Ministra przedstawiający wyobrazic, akurat w poniedziałek przyszedł oficjalny list od Ministra przedstawiający kategoryzację jednostek jednorodnych w tym w zespole N3, obejmującym nauki społeczne, ekonomiczne i prawne. Oceny dokonała Komisja Badań na Rzecz Rozwoju Nauki, Rady Nauki, odpowiednik Komitetu Badań Naukowych. Dostaliśmy drugą kategorię, niewyobrażalny sukces, tylko dwie uczelnie prywatne w Polsce mają drugą kategorię.

K.L.: Gratuluję to duży sukces. Cieszę się tym bardziej, widząc mój wydział w tej samej grupie. Nawiązując do systemów oceniania uczelni chciałbym zapytać, co Pan sądzi o rankingach, które przecież są wynikiem zastosowania określonych, z pewnością ułomnych, algorytmów

K.P.: Parę lat temu planując osiągnięcie uprawnień doktorskich, zakładaliśmy, że w roku 2006 r., a najpóźniej 2007 r. musimy złożyć wnioski. I wie Pan, to jest najzabawniejsze, bo Pan usłyszy coś, co jest okropne, ale powiem szczerze. Dla mnie te uprawnienia doktorskie są zupełnie niepotrzebne. Ja uważam, że one się zupełnie nie uprawniają do tytułu doktora. Natomiast potrzebują ich przekładają na jakość kształcenia normalnych studentów. Akurat w rankingu z jednego powodu – właśnie poprawienia pozycji w rankingach. Akurat w rankingu Rzeczypospolitej, czyli tym, którego twórcą był profesor Marek Rocki, absurdalnie

wysoko są punktowane uprawnienia doktorskie. Więc ja, bez tych uprawnień tracę co roku 5 punktów co oznacza co najmniej 10 lokat. A niestety moja szkoła silnie zależy od miejsc w rankingach. To jest negatywny element. Ale taka jest obiektywna prawda. Jeżeli młodzież przychodzi z całego kraju, musi być pewna, że to jest najlepsza szkoła. Oni przychodzą, dlatego, że ta szkoła jest wyjątkowa. I jednym z potwierdzeń jest ranking. Dla mnie ranking nie jest elementem spełnienia mojej ambicji czy pychy, to jest zimna gra wskaźnikami. Więc uprawnienia doktorskie są nam potrzebne wyłącznie do rankingu.

K.L.: Brzmi to może przewrotnie, ale z tego co Pan mówi wynika, że kandydatom na studia uprawnienia doktorskie nie są potrzebne. Oni oczekują dobrego wykształcenia, odpowiedniego do potrzeb rynku pracy. To jest dla nich najważniejsze.

K.P.: Uzyskanie II kategorii dla nas to naprawdę niewyobrażalny sukces. W najslabszym elemencie szkoły, bo wszyscy zawsze podkreślali no wy jesteście dobrzy, ale... I tu padało stwierdzenie - wy pod względem osiągnięć naukowych jesteście słabsi. Dla mnie ten sukces jest niesłychanie ważny. Oczywiście to nie jest tak, że zmienię opinię o tym, co osiągałem w szkole, nagle uznaję, że moi pracownicy są genialni, w dalszym ciągu uważam, że możemy być mocniejsi. Natomiast dla postrzegania zewnętrznego szkoły, takiego akademickiego, ten sukces jest ważniejszy niż klaster. Oczywiście dla mnie z punktu widzenia długo terminowego klaster jest ważniejszy. Uzyskanie tej II kategorii jest natomiast wynikiem świadomej polityki. Nasi pracownicy otrzymywali nagrody za publikacje i to duże, to było ryzykowne. Za publikacje na liście filadelfijskiej przez 4 lata wisiała wędka - 20 tysięcy złotych za jedną publikację. A za publikację w polskich czasopismach, za punkt było 600 złotych, czyli za 6 punktów 3600 złotych. W ten sposób po prostu sporządziliśmy przejrzystą politykę wzmocnienia od strony naukowej. I ona przyniosła rezultat. Niewyobrażalny. Proszę zobaczyć jak to wzmocni szkołę, w tym postrzeganiu akademickim z zewnątrz.

K.L.: Dla mnie charakterystyczne było to, o czym Pan wspominał w trakcie konferencji organizowanej przez Fundację Edukacyjną Przedsiębiorczości przed dwoma laty, że wydatki na promocję szkoły są praktycznie żadne. A o szkole slychać, szkoła jest znana.

K.P.: Wczoraj przez 45 minut dziennikarka programu pierwszego nagrywała ze mną wywiad do audycji wyprzedzającej rok szkolny. I stale jest tak, jeśli mowa o edukacji, już nie tylko o szkolnictwie wyższym, to jak coś jest dużego, jak jest jakaś duża dyskusja, prawie zawsze ja jestem proszony. Jest to najcenniejszy sposób promocji, bo my za to przecież nie płacimy i to jest postrzegane jako obiektywna prawda, bo są to teksty przygotowane przez dziennikarzy a nie reklamowe. Więc to jest fantastyczne. Oczywiście mnie to nie usypia, bo wcale tak dobrze nie jest. Ale rzeczywiście ten poniedziałek (28 sierpnia) był szokujący, bo 4 wydarzenia, z których każde dla każdego człowieka było wielkim wydarzeniem, a ja mam kulminację w jednym dniu. Właśnie od czasu do czasu w kalendarzu pojawiają się takie komentarze „To był dzień”.

K.L.: To Pan rektor nie ma czasu nawet sobie tego wszystkiego ułożyć.

K.P.: To jest charakterystyczne i męczące strasznie, szczególnie dla moich współpracowników. Wie Pan, że to, co już było, niemal natychmiast, przestaje być dla mnie ważne. Za parę dni to będzie narzędzie, przestanę się tym cieszyć. Klaster czy klasyfikację będę zawsze traktował poważnie, bo to jest mi potrzebne. Natomiast ja zapomi-

nam wręcz o sukcesach, później mam kłopoty, bo nie pamiętam rzeczy, które powinno się jednak pamiętać. Mnie interesuje tylko przyszłość. Gdyby spróbować mnie scharakteryzować tak właśnie jednym zdaniem, byłoby to stwierdzenie szokujące i męczące, gdyż moją dewizą jest, że to, co było to jest ok., zamykamy, prawie natychmiast zamykamy tę kartę, natomiast, to co będzie w przyszłości, to jest to, co mnie, że tak powiem kręci. I podobnie jest w przypadku tego dużego projektu, przy którym pracuję, przy którym już jestem, inspiracja pochodziła ode mnie, ale teraz jestem tylko narzędziem w rękach młodych ludzi. Główna rola należy do nich.

K.L.: Czy ja dobrze rozumiem, że Pan rektor holduje takiej zasadzie: „dziś tworzymy jutro, natomiast to, co jest dziś jest efektem tego, co było wczoraj”

K.P.: Myślę, że gdyby szukać najważniejszego wyróżnika mojej szkoły, to chyba byłoby to obsesyjne nakierowanie na przyszłość. To znaczy próbujemy zmienić coś, co tak naprawdę jest nie możliwe do zgubienia, mianowicie, że każda uczelnia nawet najlepsza kształci dla przeszłości, bo programy studiów, wykształcenie wykładowców - to było kiedyś. Więc nawet ci najbardziej otwarci na zmianę i na bezustanne doskonalenie się, oni reprezentują przeszłość. Natomiast szkoła powinna przygotowywać ludzi dla przyszłości. I to jest praktycznie nierozwiązywalne. Ale jedyną rzecz, która można zrobić to jest po prostu stworzyć tak silnie kulturę organizacyjną, otworzyć uczelnię na zmianę, żeby ten element ciężenia ze strony przeszłości nie był dominujący. A w większości przypadków jest dominujący.

K.L.: Myślę, że tutaj Pan rektor dotknął takiej wyjątkowo ważnej sprawy - kultury organizacyjnej. Mam takie wrażenie, proszę skorygować, jeżeli błędne, że szkoła, którą Pan kieruje jest jakby zanurzona w kulturze organizacyjnej. Kultura organizacyjna nie jest jedynym z elementów, które można na pokazać schemacie, lecz uczelnia jest zanurzona w niej. Analogicznie jak stworzenie działu marketingu nie załatwia sprawy marketingu w firmie, bo cała firma musi oddychać marketingiem. Pan rektor, dzięki swojej osobowości, działaniom i gronu współpracowników niewątpliwie odgrywał dominującą rolę, jeżeli chodzi o rozwijanie kultury organizacyjnej.

K.P.: To jest dziwnie, bo ja jak czytałem Pana tekst [artykuł przyjęty do druku w półroczniku *Nauka i szkolnictwo wyższe* 2/28/2006 - przyp. KL], to po raz kolejny dziwiłem się, że w swoich działaniach, spełniam jakieś klasyfikacje, jakiś opis nowych zjawisk itd., nie mając kompletnie pojęcia o tym, że robię coś, co już jest opisane w literaturze. To jest zdumiewające. Proszę pamiętać, że ja nie mam doświadczenia dydaktycznego i pedagogicznego. Ale coraz mocniej myślę, że kluczem sukcesu nie jest przekazanie wiedzy, nawet nie wyłącznie ukształtowanie umiejętności. Im dłużej pracuję z młodymi ludźmi, im dłużej obserwuję ich rozwój po studiach, tym umacnam się w przekonaniu, że formowanie postaw wobec życia, nie wobec pracy, jest kluczem sukcesu prawdziwej, wielkiej uczelni, wiedza jest oczywiście potrzebna, ja jej oczywiście nie lekceważę. Na przykład ci moi, te moje dzieciaki w Warszawie zachowywali się jak profesjonaliści, mnie by do głowy nie przyszło, żeby coś takiego zrobić.

K.L.: Wracając do kultury organizacyjnej...

K.P.: Kształtowanie postaw wobec życia jest kluczem prawdziwej, wielkiej uczelni. I gdybym miał powiedzieć gdzie widzę główny obszar, na którym możemy mieć przewagę, to jest właśnie tam. Natomiast to jest bardzo trudny obszar, niestety związany w dużej mierze z moją osobą. Mówię niestety, bo trzeba przygotować tak głębokie za-

nurzenie w kulturze organizacyjnej do 2014 roku, żeby moi następcy, już w liczbie mnogiej, całe zespoły robiły to samo, bo to jest jedyny obszar, w którym jesteśmy inni od otoczenia. Może to anegdota, ale nie wiem czy do końca anegdota. Dwa albo trzy lata temu dostałem takie dość prestiżowe zaproszenie z Ministerstwa Szkolnictwa Wyższego Ukrainy. Zostałem zaproszony do poprowadzenia warsztatów z rektorami ukraińskich uniwersytetów. W takich wypadkach bardzo solidnie się przygotowuję, szczególnie, jeżeli muszę wypowiadać się po angielsku, wtedy robię wszystko, żeby nie zostać jakimś elementem niedopowiedzianego, że mi braknie słowa czy coś takiego. I oni mnie poprosili, żebym ja im powiedział o budowie PR w uczelni. Ja miałem tam dwa wystąpienia – jedno to dotyczące PR było charakterystyczne. I przygotowując materiały skonsultowałem się z pracownikami w szkole i oni mi powiedzieli „czy Pan, Panie Rektorze za bardzo się nie otwiera, przecież Pan całą swoją technikę funkcjonowania chce pokazać na wierzchu”. A ja mówię: a dlaczego nie? I zrobiłem to. I muszę Panu powiedzieć, że była zabawna sytuacja. To były długie warsztaty. W pewnym momencie, a na sali było kilkadziesiąt, około 60 osób, coś zaczęło mnie niepokoić. Wie Pan, ja już też mam doświadczenie, człowiek pilnuje, próbuje mówić do najbardziej zamkniętej twarzy, żeby przekonać wszystkich, mam już swoje techniki uwodzenia ludzi. I wiedziałem, że coś jest dziwnego, i w pewnym momencie się zorientowałem. Mianowicie większość ludzi kiwała głowami, jak ja coś mówiłem, chcąc jakby powiedzieć - to nie możliwe. Podświadomie, tzn. oni tego nie widzieli, ale ja widziałem kiwającą się salę. Jak ja mówiłem, że np. chodzę na dyskoteki ze studentami i tańczę z dziewczynami, pokazywałem przykłady szczegółowe budowania tej, niepowtarzalnej atmosfery, to oni kiwali głowami, to niemożliwe, to było poza ich mentalnością, poza ich możliwością percepcji. Później ten referat przedstawiałem na konferencji organizowanej przez grupę osób zajmujących się marketingiem szkół wyższych w Poznaniu. Spokojnie im powiedziałem, że zdradzam najbardziej tajemne, można powiedzieć, elementy budowania relacji specjalnych ze studentami.

K.L.: Przekazanie mechanizmów budowania kultury organizacyjnej „od kuchni” nie jest równoznaczne obnażeniu się i oddaniu pola przeciwnikom.

K.P.: Ja często mówię: zróbcie to, jak chcecie, to zróbcie to. Młodzież w sposób bezwzględny wychwyci fałsz, gdyby była to tylko technika w sposób absolutnie bezwzględny odrzucą to. To musi być szczere. To jest niemożliwe do prostego powtarzania.

K.L.: Chciałbym zapytać o misję szkoły i cele strategiczne na najbliższe lata w takim kontekście, czy Pan Rektor uważa, że klasyczne zarządzanie strategiczne, gdzie cele są jasno sformułowane i raczej należy się ich trzymać należy odłożyć i przejść do zarządzania bardziej elastycznego. Jak to wygląda w WSB-NLU?

K.P.: Całe moje doświadczenie i tu mówię o 15 latach, nie tylko o ostatnich latach, pokazuje, że próba takiego uporządkowanego rozwoju poprzez napisanie, wymyślenie, przedyskutowanie nawet najbardziej głębokich strategii tak naprawdę mija się z celem. Ja cztery lata temu w ramach szeregu działań podejmowanych, porządkujących szkołę powołałem pierwszy zespół planowania strategicznego, po roku on się przekształcił w inny zespół. Tak więc niemal przez 3 lata kilkunastu ludzi z różnych środowisk w szkole pracowało nad strategią, chodziło o to, aby reprezentowali możliwie głęboko całą szkołę. Ona jest napisana, nie jest natomiast opublikowana. Dla mnie praca tej grupy miała tylko jedną wartość, że tych kilkanaście osób jeszcze bardziej emocjonalnie zaangażuje się w myślenie o przyszłości Szkoły. Bo moją obsesją jest to, żeby znisz-

czyć coś, co sam zrobiłem. Mianowicie, to jest dziwne, ale to jest faktem, ja mam tak silną osobowość, że czy chcę czy nie chcę powoduję u swoich współpracowników element takiego, trudno powiedzieć rozleniwienia, a i tak Pawłowski to jakoś załatwi. A jest to niebezpieczne na dłuższy okres, więc ja próbowałem wciągnąć w ten proces myślenia o przyszłości grupę już nie kilku osób, kilkunastu, organizowałem także zebrania organizacyjne, w których uczestniczyło kilkadziesiąt osób. I takie działanie ma sens, natomiast próba usztywnienia, ograniczenia do ustalonych w przeszłości celów strategicznych jest absolutnie bez sensu. Nawet to kilka razy pisałem, w całej tej 15 letniej historii to ja zmieniałem i misję i cele strategiczne przynajmniej 10 razy. Nie mam nigdzie tego spisane w sposób uporządkowany, ale gdyby Pan na przykład przyjechał przed 26 stycznia tego roku, to mówilibyśmy o zupełnie innej szkole i przed 26 czerwca tego roku mówilibyśmy znowu o innej szkole.

K.L.: Z tym, że ja rozumiem, że to nie jest tak, że pojawiają się elementy nieciągłości. To jest pewnego rodzaju gra, której warunki nieustannie się zmieniają

K.P.: To jest dobry *case*, żeby pokazać Panu, co się stało w ciągu tego roku, gdyż nie ma to nic wspólnego z moimi wyobrażeniami o przyszłości sprzed kilku lat. Dlaczego mówię o tych datach, bo dwie ważne rzeczy się zdarzyły się w styczniu. Mianowicie 26 stycznia przyszedł do mnie prezes Optimusa. Ja nie wiedziałem, po co przychodzi, a wizyta była bardzo ważna, dlatego omówię ją możliwie precyzyjnie. Prezes Optimusa przychodził, wcześniej się umawiał chyba z miesiąc, wiedziałem, że to będzie rozmowa, która może być bardzo trudna, ponieważ nowy zarząd firmy w grudniu zeszłego roku zdecydował o przeniesieniu produkcji z Nowego Sącza, gdzieś w środek Polski. Outsourcing produkcji w Optimusie, z punktu widzenia ekonomicznego pewnie jest uzasadnione, z punktu widzenia oblicza Nowego Sącza, budowania marki miasta - dramatycznie negatywne. Ponieważ firma Optimus jest jedną z sądeckich legend, na całe szczęście tych legend jest kilka. Optimus jest pierwszą legendą, i wie Pan, ja myślałem, że on przychodzi, żeby wytłumaczyć komuś wpływowemu podstawy do tej decyzji. Po paru zdaniach, zadzwoniłem do sekretarki, żeby odwołała wszystkie spotkania, bo wiedziałem, że dostaje szansę niebywałą. On mi zaproponował przekazanie do wspólnego użytkownika majątku Optimusa w Nowym Sączu, na stworzenie centrum innowacyjnego. I wie pan skojarzenie z Krzemową Doliną było natychmiast. Po prostu emocjonalnie odjechałem. Myślałem, że zwiariuję ze szczęścia. Chociaż pakowałem się w gigantyczne kłopoty. Prezes mi na samym początku powiedział, „przychodzę do Pana dlatego, że wśród kolegów i przyjaciół jest kilkoro Pana absolwentów...”, ale pomimo wszystkich opinii, które słyszał o mnie bał się, że się nie zgodzę, że w sposób naturalny mogę być już syty sukcesem. Na całe szczęście tak, jak Panu mówiłem, mnie nie interesuje to, co było, mnie interesuje przyszłość. Nagle zobaczyłem, że szkoła dzięki Optimusowi może skoczyć do pierwszej ligi światowej, do kompletnie nowej, że tak powiem klasy. W tym samym czasie marszałek naszego województwa ogłosił konkurs na opracowanie strategii rozwoju lokalnego. Pierwszego września rusza (już wczoraj umowy podpisywałem) Sądecka Sieć Innowacji i Transferu Wiedzy, na którą mamy prawie milion złotych. Ale nie zatrzymaliśmy się, rozmawiamy z kilkoma dużymi concernami itd. Sprawa Optimusa zmieniła moje myślenie o przyszłości szkoły, to już był odjazd do przodu. A drugie wydarzenie jest rodzinne 22 stycznia urodził mi się wnuk, który jest autentycznie cudem. Marzyłem o potomku, można powiedzieć Patrick jest spełnieniem najbardziej skrytych moich marzeń.

W dniu 26 czerwca zorganizowany był zjazd absolwentów u mnie w szkole poprzedzony spotkaniem 60 najwybitniejszych absolwentów, którzy zostali zaproszeni w ramach jednego z projektów do Wierchomli na 3 dniowe spotkanie. I tam się zaczął rodzić ten wariacki projekt miasteczka multimedialnego. Pierwszy zaczął być naprawdę beze mnie, ten projekt miasteczka multimedialnego jest już tylko w tym znaczeniu zainicjowany przeze mnie, że ja wtedy prezesowi Optimusa nie odmówiłem, chociaż nie wiedziałem wtedy, co będziemy chcieli robić na terenie Optimusa. Moi młodzi to grupa absolwentów, między innymi dziewczyna, która kiedyś u nas kończyła studia licencjackie w zakresie zarządzania w mediach i która przychodząc do szkoły mówiła, że będzie producentem filmowym. Ta dziewczyna ma chyba 1,55 metra, malutka i jest teraz producentem filmowym. I to jest już takim producentem filmowym, że poważnie z nią rozmawia Wajda. I ta dziewczyna mówi na spotkaniu w Wierchomli, „...a może byśmy poszli w stronę integracji informatycznych narzędzi budowania multimedii”. W tamtej chwili powstał projekt, gdzie już możemy mówić o nowej generacji parku technologicznego i naukowego. Już zacząłem rozmowy w Warszawie, jeżeli to zrobimy, a już chyba nie ma wyjścia, bo ten klaster znowu wyraźnie posunął nasze działania. Bo ten klaster jest elementem programu, w którym to szkoła będzie dodatkiem do niego. A kiedyś w Nowym Sączu będzie tysiąc lub więcej firm. I Nowy Sącz po prostu zmienimy w sposób kompletny. Pokazuję Panu 6 miesięcy, w których przynajmniej 2 razy była skokowa zmiana, nie tylko celów strategicznych, ale też misji i strategii. I jest to zmiana jakościowa, nie ilościowa. To jest po prostu „odjazd do przodu”. I tak, jak naprawdę Panu mówię, że jest to zdumiewające, bo ja jestem z tego najbardziej szczęśliwy. Te moje dzieciaki przejęły nie tylko 100% mojej odwagi i takiego bezczelnego mierzenia nie na siły, tylko na zamiary, który mnie do tej pory charakteryzował, ale oni mają to w stopniu znacznie wyższym niż ja. To jest grupa kilkunastu osób. I gdybyśmy mówili o tym, co powoduje, że ja potrafię bardzo ciężko pracować, to na pewno głównie fakt, że widzę efekty w postaci inicjatyw naszych absolwentów. Jak ktoś pyta, czy szkoła ma opracowaną misję i strategię, odpowiadam - ma, ale gdybyśmy się jej sztywno trzymali, to byśmy odrzucili zarówno ofertę Optimusa jak i inne szanse.

K.L.: Bo nie było tego w ówczesnej misji i strategii.

K.P.: Nie było.

K.L.: Interesuje mnie, w jakim zakresie szkoła nowosądecka jest przykładem łączenia tradycyjnej uczelni, charakteryzującej się określoną strukturą, hierarchią, prymatem władzy uczonych, z uczelnią przedsiębiorczą. Pan zatrudnia pracowników, którzy wcześniej pracowali lub pracują obecnie w uczelniach państwowych, ma Pan również „swoich” pracowników, choćby swoich absolwentów. Jak to jest, czy ścierają się te poglądy tych osób? Jak ewentualne spory są rozstrzygane?

K.P.: Spory są rozstrzygane, na poziomie już moim, bo sporów jest dużo.

K.L.: Jakie podejście do zarządzania uczelnią Pan reprezentuje.

K.P.: Ja próbowałem różnych metod, łącznie z próbą zdemokratyzowania, był moment przed kilkoma laty, kiedy nawet dziekanów i prorektora ds. akademickich wybierali pracownicy. Wszystkie moje doświadczenia w tym zakresie są negatywne.

K.L.: Jak rozumiem, rektor nie może stać się zakładnikiem pracowników i studentów, co z uwagi na procedury wyborcze jest możliwe w uczelniach państwowych.

K.P.: Dokładnie. Ja myślałem, że ten proces demokratyzacji spowoduje większe zainteresowanie pracowników akademickich procesem zarządzania, myśleniem o przyszłości itd. Nic to nie dało. Po prostu mają zerowe doświadczenie w tym zakresie. I ja w tej chwili pisząc statut szkoły, już ten dojrzały, który chciałbym pozostawić po sobie, odrzuciłem to rozwiązanie. Szkoła musi być zarządzana menedżersko z poziomu silnej indywidualności - lidera, natomiast jedyny nowy element, który wprowadzam, bo od przyszłego roku jest nowe wyzwanie, nowa kadencja rektorska, to chce zbudować i chyba już mam team zarządzający, siedmioosobowy - 4 prorektorów, rektor i kwestor i dyrektor jednej z ważniejszych komórek.

K.L.: Taka grupa zarządzająca. Podobne rozwiązanie przyjęto w szkockim *University of Strathclyde* (opisywanym przez Clarka jako uczelnia przedsiębiorcza) w II połowie lat 90., wzmacniając *University Management Group (UMG)*

K.P.: Tak, to ma być siedmioosobowy zespół zarządzający uczelnią. Wyraźnie chciałbym podkreślić, że moim zamiarem jest doprowadzenie do tego, aby najważniejsze decyzje były wynikiem pracy zespołowej, do tego stopnia, że będą trochę rozmyte kompetencje, może rozmyte to złe słowo, gdyż nie będzie rozmyte przyporządkowanie personalne.

K.L.: Ale to tak musi być w organizacji wiedzy. Chciałbym w tym kontekście zapytać o rozstrzygnięcie sporów i wprowadzanie zmian. Peter Drucker pisał, że organizacja publiczna, podobnie jak każda organizacja komercyjna, powinna być przedsiębiorcza i innowacyjna, ale największą przeszkodą w urzeczywistnianiu tych celów jest ona sama. Nowosądecka uczelnia, z formalnego punktu widzenia zaliczana jest do uczelni niepublicznych. Pojawiają się jednak głosy, choćby prof. A. Koźmińskiego, że z pewnością byłoby określenie uczelni prywatnej, gdyż każda uczelnia jest publiczna. Jak Pan skomentowałby w tym kontekście opinie Druckera.

K.P.: I chyba miał rację, że największą przeszkodą jest ona sama. Ja kiedyś to powiedziałem, i to było dość przypadkowe powiedzenie, chyba coś w tym jest, mianowicie, że ja muszę być bardzo i to racjonalnie nielubiany przez pracowników, szczególnie akademickich. Szczególnie z jednego powodu, że bezustannie im wykopuje spod „siedzeń” ciepłe stołki stabilizacji, że obsesyjnie niemal burzę stabilizację, a uczelnia już z racji funkcji, można powiedzieć, że całą istotą uniwersytetu jest stabilizacja. Długie istnienie, pewna powolność zmian itd. Ja uważam, w naszej sytuacji, nie twierdzę, że tak musi być wszędzie, ale w sytuacji mojej szkoły, powolność i stabilizacja zniszczyłyby ją. Więc ja bezustannie burzę stabilność, co normalnych ludzi musi doprowadzać do szału, ale ja jestem lojalny nie w stosunku do pracowników, ale w stosunku do instytucji i idei, która mi przyświeca w tworzeniu i zmienianiu tej szkoły.

K.L.: Z tym, że pańscy pracownicy wiedzą o tym, decydując się na pracę w szkole. Wiedzą, że Pan nie jest entuzjastą stabilności, tylko zmian, pójdą do przodu. Ta stabilność, ja się w pełni z tym zgodzę, jest destrukcyjna, jest jedną z największych słabości szkolnictwa państwowego.

K.P.: W ustawie jest na przykład wpisany obowiązek, że rada wydziału zatwierdza programy studiów. Na temat destrukcyjnej roli ciał kolegialnych mógłbym napisać publikację. Oczywiście źle by była przyjęta, bo przecież musiałbym posłużyć się przykładami własnymi, a ci ludzie ze mną pracują itd. Jeżeli bym pozwolił na zgodne

z obyczajami akademickimi funkcjonowanie Szkoły, to bym ją zniszczył. I mam tego absolutną pewność.

K.L.: Po prostu byłyby to jedna z 300 szkół niepaństwowych.

K.P.: Ta Szkoła może być albo najlepsza, albo jej nie będzie. I to nie chodzi o moje ambicje, tylko po prostu funkcjonowanie tu w Nowym Sączu, gdzie się nie ma własnego zaplecza, własnego rynku edukacyjnego. To musi być funkcjonowanie na najwyższym poziomie. Oczywiście nie można zwariować, czyli doprowadzić do czegoś, co by zdestabilizowało proces rozwoju szkoły, bo tu trzeba bardzo uważać, musi być pewna ciągłość, pozytywna ciągłość w procesie kształcenia musi być zachowana. Znowu posłużę się przykładem. Otrzymałem zaproszenie do przeprowadzenia specjalnego, bardzo prestiżowego programu szkoleniowego przez jeden z oddziałów Microsoftu. Złożenie dwóch marek – Wyższa Szkoła Biznesu - NLU i Microsoftu, to jest to, o czym można tylko marzyć. Dostałem taką ofertę, dotyczącą kształcenia 500 właścicieli średnich firm w zakresie zarządzania. My mieliśmy przygotować program i potem poprowadzić program szkoleniowy. Trzecim partnerem była Konfederacja Pracodawców. Co ja zrobiłem w tej sytuacji - zachowałem się w sposób skrajnie nie akademicki. Zamiast poprosić dziekanów albo kierowników katedr o przygotowanie programu, wypisałem sobie nazwiska sześciu ludzi, którzy posiadają następujące cechy: 1/według mnie najlepiej rokuja, 2/ mają doktorat i są młodzi, 3/ nie pełnią funkcji. Jednemu z nich powiedziałem – człowieku od dziś będziesz nadzorował tę grupę. W ciągu tygodnia powstał zarys programu, a w ciągu dwóch tygodni był program, który został poddany surowej ewaluacji przez pracownika Uniwersytetu Warszawskiego. „Moi ludzie” potrafili go wybronić i jesteśmy po programie, przeszkolono 432 osoby w 9 miejscach w całej Polsce. Cykl szkoleniowy trwał pięć dni szkoleniowych, zaczynających się 1,5 godzinnym wykładem, potem 3 warsztaty równoległe tak, żeby każda z kilkunastoosobowych grup przechodziła przez wszystkie warsztaty. Cały program był prowadzony przez grupę, która była wybrana z różnych miejsc szkoły, wybrana w na podstawie ich kompetencji. Przypominając sobie Burtona Clarka robiłem dokładnie to, co powinien robić uniwersytet przedsiębiorczy. Nie budować stałych struktur, ale dopasowywać struktury do zadań, które są do wykonania. Program jest naprawdę dużym sukcesem, nie tylko pracownicy zarobili, ale jeszcze szkoła trochę pieniędzy zarobiła, ale co najważniejsze WSB-NLU współpracowało z Microsoftem. Pokazuję to jako przykład działania.

K.L.: Nawiązując do opisanego przez Pana przykładu współpracy uczelni z firmą komercyjną. Czy Pan mógłby się odnieść do opinii prof. Antoniego Kuklińskiego, który twierdzi, że społeczność naukowa jest jednym z trzech motorów, oprócz biznesowej i rządowo-samorządowej, kreowania społeczeństwa wiedzy. Jak Pan widzi rozwijanie współdziałania tych ważnych podmiotów na przykładzie kierowanej szkoły?

K.P.: Prof. Kukliński ma rację, szczególnie w tej nowej rzeczywistości. Społeczność akademicka powinna być motorem rozwoju, wciąż jeszcze tak nie jest, w skali kraju na pewno. W codziennych relacjach zauważam, że moi ludzie są zmęczeni nieustannymi zmianami i większość pracowników jest nieaktywna w zakresie pracy na rzecz rozwoju szkoły czy Nowego Sącza, czy też szeroko rozumianego otoczenia. Nie zmienia to mojego przekonania, że zdecydowana większość pracowników bardzo solidnie wykonuje swoje zadania dydaktyczne, czy też nawet publikuje. Natomiast na całe szczęście coraz więcej osób „wyciągam” z tego myślenia tylko o dydaktyce i dniu dzisiejszym. To jest

bardzo delikatna sprawa. Ja znowu chcę wrócić do tej obawy o destabilizację procesu dydaktycznego, bo wciąż moja szkoła żyje głównie z dydaktyki. Jest bardzo delikatne to myślenie o rozwoju, który powinien się odbywać na zewnątrz. Dla przykładu miasteczko multimedialne jest projektem wygenerowanym przez szkołę, pochodzi z inspiracji szkoły. Docelowo niesłychanie rozwinięta szkoła, natomiast nie może być częścią zadań normalnych pracowników, więc ja do tego przedsięwzięcia zaprosiłem wszystkich, ale na zasadzie „chcesz, masz projekt, twórz firmy, ale bez takiego bezwzględnego namawiania, Pan zrobi to i to”. Bo nawet, jak zrobią, nie będzie to miało wartości. Natomiast wprowadzam jeden istotny element, który powinien służyć większej aktywności, mianowicie wskaźniki oceny pracowników. Bardzo dużo pracujemy nad tym, zresztą z potknięciami, jakkolwiek w dalszym ciągu uważam, że mam powód do dumy, bo część płacy jest uzależniona od efektu. Poza profesorami, których uważam za niereformowalnych, w związku z czym nie są oni poddawani ocenie. I chcę wprowadzić w systemie ocen aktywności, obok wyników badań naukowych, jako alternatywę dla tych ludzi, którzy mają silny zmysł w zakresie zastosowań, ocenę efektów ich twórczości. W naszej szkole będzie można się specjalizować, poza dydaktyką, albo w badaniach albo w zastosowaniach. I to będzie równie wysoko doceniane i oceniane, bo ja chcę tych ludzi, którzy mają predyspozycje i temperament wciągnąć w działalność w miasteczku multimedialnym. Więc odpowiedź jest taka, Kukliński ma rację, ale jest to proces, który się nigdy nie zakończy i bardzo daleko jeszcze jest do satysfakcjonującej sytuacji, gdzie powiedzmy z 260 pracowników dydaktycznych, setka byłaby zaangażowana w te działania prorozwojowe, wychodzące poza solidne, ale wąskie myślenie o dydaktyce i badaniach naukowych.

K.L.: Uważam, że to i tak bardzo dużo. Czy Pan rektor mógłby powiedzieć, w którym miejscu usytuowałby nowosądecką szkołę, patrząc na taki trójkąt Burtona Clarka, w którego wierzchołkach mamy oligarchię akademicką, oligarchię państwa i rynek?

K.P.: Zdecydowanie blisko rynku. I tendencja wyraźnie idzie w tę stronę. Miasteczko multimedialne, często o nim wspominam, ale jest ono kluczem. Dwa lata temu miałem takie poczucie pewnego zawodu dotyczącego wtedy głównie siebie, wydawało mi się, że szkoła wyczerpuje swoje przewagi na rynku, że konkurencja, ci najlepsi z konkurentów zmniejszali większość naszych pomysłów. Ja oczywiście czuję się dumny jak widzę echa naszych działań marketingowych czy promocyjnych u innych.

K.L.: Z pewnością nie zawsze nazwane.

K.P.: Prawie nigdy. Ale ta przewaga robi się płytka. Wiedziałem, że jest potrzebne szarpnięcie szkoły do przodu, ale nie wiedziałem gdzie. I był taki okres narastającego stresu, trochę związanego z wiekiem. Gdzie iść do przodu? W tej chwili jest odjazd, łącznie z odjazdem mentalnym. Odmłodziłem o 20 lat z głową, bo wiem już, że w tej chwili już tylko jako lider, w tym znaczeniu wyciągający najlepsze cząstki z moich pracowników, utwierdzający ich w przekonaniu, że wszystko zrobią, że wszystko osiągną. Już nie jako lider, ten przewodzący zmianom. Tylko chroniący zmiany. Pojadę z nimi tak daleko, że nas nikt w Polsce nie dogoni. To jest chyba pierwszy moment, kiedy ja mam poczucie pewności, że będziemy najlepszą uczelnią nie tylko w Polsce. I jeżeli zrobimy to, a już nie ma odwrotu, sprawy zaszły za daleko, to naprawdę zaczęliśmy grać w lidze światowej i to w sposób poważny. Opierając się głównie na informatyce, czyli na małym wydziale, który do tej pory był w pewnym sensie margine-

sowy w szkole. Ale mamy bardzo jasny plan, i co najważniejsze te kilkanaście młodych, rozpalonych głów, przekonanych, że mogą osiągnąć wszystko.

K.L.: I jak Pan mówi te głowy są jeszcze bardziej rozpalone niż pańska. To jest nadzieja, że te głowy będą rozpalały kolejne głowy.

K.P.: To jest niesamowite, bo po prostu prawie ruch społeczny zaczyna działać. Jeżeli ludzie pracujący w Warszawie i to cała już grupa ludzi, którzy nie mają związków emocjonalnych ze szkołą, bo to nie są absolwenci, pracuje w tym projekcie w sposób oszalały, chyba zaniedbując własne obowiązki. Bo oni uważają, że mogą zrobić coś, co jest marzeniem dla normalnego człowieka. Jest to fascynujące i budujące. Muszę przyjąć do wiadomości, że przestają być liderem zmian, co mi z trudem przychodzi.

K.L.: Pewnie z jednej strony z trudem, ale z drugiej z satysfakcją.

K.P.: Gigantyczną.

K.L.: Czy możemy przejść do spraw dydaktyki. Profesor Andrzej Koźmiński twierdzi, że w szkołach biznesu funkcjonalna wiedza dyscyplinarna powinna być zastępowana przez wiedzę problemową, interdyscyplinarną. Uważam, że nie tylko w szkołach biznesu. Z drugiej strony studenci często oczekują określonych umiejętności, certyfikatów. Te dwa poglądy są komplementarne, ale są również wyraźnie sprzeczne. W jaki sposób Pan stara się zachować równowagę pomiędzy przekazywaniem wiedzy a kształceniem określonych postaw i umiejętności w pańskiej szkole?

K.P.: Chcę starannie tu podkreślić, że to, co powiem, efekty naszej pracy, nie są rezultatem jakiegoś głęboko przemyślanego planu sprzed wielu lat. To było takie uczenie się przez doświadczenie i robienie czegoś, tylko może szybciej niż inni próbowałem zaleźć tę specyfikę, która rozwijała ludzi. Tu muszę nawiązać do braku doświadczenia dydaktycznego i nie tylko dydaktycznego, ale i brak pracy w szkole wyższej uważam, że to było zrzącenie losu. Duża część mojego sukcesu związana jest z tym, że ja nie byłem rutynowo zablokowany na wejściu. A ponieważ jestem generalnie otwarty na zmiany, po prostu taki jestem, coraz głębiej jestem przekonany, że coś, co działa się trochę na zasadzie przypadku stało się gigantyczną częścią naszego sukcesu i przewagi tej głębokiej, która jest, można ze śmiechem powiedzieć, „no spróbujcie to zrobić”. Pierwszy mi to unaocznili profesor polskiego pochodzenia z Kanady, z którym się spotkałem na Łotwie, w Rydze, na konferencji kilka lat temu, pytając: „czy Pan wie, że my na uniwersytecie prowadziliśmy seminarium, którego celem było zrozumienia, dlaczego (to był socjolog) Pana absolwenci, studenci są tak strasznie związani ze szkołą”. Byłem zaskoczony, mimo, że on mi powiedział rzecz, która jest oczywista, ale ja jej wcześniej tak od strony socjologicznej nigdy nie traktowałem poważnie. Uświadomiłem sobie, że zadziałał efekt pozytywny tego, że moi studenci zostali w początkowej fazie istnienia szkoły, odrzuceni przez miasto. Miasto odrzuciło wtedy nie tylko szkołę, ale też jej studentów. Byli tak inni, tak różni, oczekiwali tak różnych rzeczy niż rówieśnicy, którzy byli w tym okresie w Nowym Sączu, że w sposób naturalny musieli się koncentrować do wewnątrz, do szkoły, do siebie. I zaczęło narastać coś, co stało się wielką przewagą, a teraz jest bardzo starannie przez nas kultywowane, uprawiane, „smarowane”. Mianowicie życie wewnątrz szkoły, to pozalekcyjne. Organizacje studenckie, aktywność studencka. To nie był zamysł, to nam się udało zrobić. Ponieważ ja lubię młodych, dosyć szybko zacząłem uczestniczyć w ich imprezach, i to nie był zamysł, to nie była gra, to było naturalne. Jest jeszcze jedna rzecz związana z tym, że szkoła ma silnego

lidera, więc czasami to działa też pozytywnie, mianowicie studenci przychodzili do mnie z pomysłami, nie gdzieś lądowali niżej, tylko przychodzili do mnie.

K.L.: Rozumiem, że mieli otwartą drogę.

K.P.: Ze mną łatwiej jest umówić się studentowi niż pracownikowi. Dla studenta zawsze mam czas, odpowiadam na każdy mail studencki, czasami czekają, ale zawsze jest odpowiedź. W zasadzie nigdy nie mówiłem: nie rób tego, albo nie da się tego zrobić, nie ma na to pieniędzy itd. I znowu to nie był zamysł. Okazał się wspaniałym elementem w budowaniu tej głębokiej kultury organizacyjnej. Do szkoły często trafiają ludzie wyskakujący poza standardy, nie negatywnie, którzy nie byli klasycznymi dwiętnastolatkami. Ludzie z dużych miast, ludzie z rodzin VIP-owskich, gdzie wydawało się ostatnią rzeczą jest przyjazd do Nowego Sącza. Miałem ileś takich wizyt zrozpaczonych rodziców, którzy przyjeżdżali do mnie przerażeni, bo syn czy córka uparli się, żeby studiować u mnie, a oni mówią (do mnie), przecież on czy ona mógłby się dostać na Uniwersytet Warszawski. W podtekście, jakaś tam szkółka w Nowym Sączu. Ci ludzie dostawali szansę indywidualnej pozycji w szkole. Nie uwierzy Pan, ale ja mam studentów, którzy na pierwszym roku przychodzą do mnie z jakimś pomysłem, już na pierwszym roku. Dwójka studentów pierwszego roku politologii trzy lata temu wydała numer czasopisma naukowego, przyzwoitego czasopisma naukowego. I ja myślę, że jedną z cech charakterystycznych, (ja często o tym mówię, ale to uważam za niezwykle ważną część mojej działalności), w szkole jest to, że ona nie blokuje potencjalnych liderów, że u nas udało się stworzyć system, gdzie każdy człowiek, który chce robić coś więcej niż tylko się uczyć, może się rozwijać. I to jest najcenniejsza część szkoły. Proszę zauważyć, że mówię o czymś, co nie ma w ogóle związku z nauką. Natomiast do tego trzeba dołożyć drugi element, mianowicie coś, co jest kanonem kształcenia, coś, co obowiązuje wszystkich. Więc nie ma czegoś takiego: ty jesteś geniuszem, więc nie musisz się uczyć. Kanon jest bezwzględny dla wszystkich, więc musisz opanować język angielski w sposób bardzo dobry, musisz, jeżeli jesteś na zarządzaniu zrobić drugi język. W tej chwili wprowadzamy element, którym znowu zaskoczmy konkurentów, bo wprowadzamy obowiązkowy przedmiot na pierwszym roku *composition*. Zatrudnię kilku ludzi, którzy mają doświadczenie dziennikarskie. Będziemy uczyć ludzi pisać. Nie wiem, czy zdaje Pan sobie sprawę, jaką będą mieli potem przewagę na rynku.

K.L.: Muszę Panu powiedzieć, że rzeczywiście brak umiejętności pisania (esejów i innych tekstów) jest ogromną słabością studentów

K.P.: 60 godzin na pierwszym roku, jest to jeden z najważniejszych przedmiotów. To jest, że tak powiem innowacja przenoszona z programu angielskiego, gdzie amerykanie wymusili na nas *composition* w języku angielskim i nam w pewnym momencie uprzytomnili, że nasi studenci lepiej piszą listy po angielsku niż po polsku. I ja jestem pewien, że jeżeli damy solidną postawę, oczywiście robimy to za szkołę średnią, bo to szkoła średnia powinna nauczyć, to my damy tym ludziom tak silną przewagę później na rynku, która będzie rozpoznana.

K.L.: Ale nawet, jeżeli szkoła średnia tego uczy, to na wielu kierunkach, również biznesowych studenci w trakcie studiów nie piszą esejów, potem mają napisać pracę dyplomową i mówią: ja przez pięć lat praktycznie nic nie napisałem, jak ja mam napisać tę pracę. *Composition* to bardzo ciekawa inicjatywa.

K.P.: Ona pokazuje, że innowacje można znaleźć w każdym obszarze, tylko trzeba chcieć. I to nie jest mój pomysł, to jest pomysł zbiorowy kilku ludzi ze mną pracujących

bezpośrednio, tych z mojego zaplecza. Więc kanon jest dla wszystkich obowiązujący, ale najważniejszą cechą charakterystyczną mojej szkoły jest to, że daje możliwość rozwoju indywidualnego tym, którzy chcą. My staramy się ich inspirować, ale nie na zasadzie tej, że każemy im coś robić. Dla przykładu parę lat temu odbyła się trzydniowa konferencja na temat etyki w mediach, zorganizowana przez dwie studentki, chyba z trzeciego roku, które ją wymyśliły, ponieważ chciały pracować w bardzo dobrych instytucjach PR w Warszawie, że zorganizują konferencję, dzięki której poznają potencjalnych przyszłych pracodawców.

K.L.: Świetnie wymyśliły.

K.P.: Wie Pan, jak przyszedłem na wykład pani profesor z Uniwersytetu Jagiellońskiego, która mówiła o bardzo istotnych problemach etycznych w mediach w niedzielę rano i zobaczyłem salę wypełnioną studentami (400 osób), myślałem, że zwariowałem. Ja takiej konferencji bym nie zorganizował, żeby w trzecim dniu konferencji, w niedzielę rano sala była pełna. Więc one miały konkretny pomysł. Są ludzie, którzy chcą rozwijać można powiedzieć, swoje hobby. No i dobrze, bo wokół nich prawdopodobnie powstanie następna grupa kilkunastu osób, która też będzie z tym związana. Więc gdybym miał powiedzieć, co jest najważniejsze to przewrotnie powiem szkoła, ale elitarna tym się różni od innych, że porządny uniwersytet przekazuje wiedzę i umiejętności, a elitarna uczelnia przygotowuje do życia, wszechstronnego życia. Andrzej Koźmiński podchodzi oczywiście od strony bardzo naukowej, ja bym powiedział, że wiedza problemowa i wiedza interdyscyplinarna jest bardzo ważna, ale znacznie ważniejsze jest przekazanie młodym ludziom poczucia wiary w siebie, że oni mogą dużo uzyskać. I moja największa satysfakcja, że widzę teraz już na dużej populacji efekty tego, że oni się wyraźnie odróżniają od otoczenia, są bardziej przekonani o swoich możliwościach, nie są przemądrzali, w sensie własnej wiedzy, więc pochodzi z tej wiary w siebie, idealnie, jeżeli popartej doświadczeniem, że zrobiłem coś trudnego, co innym się nie udawało. Elementem strukturalnym, takim kulturowym miasteczka multimedialnego ma być to, że tam będą m.in. pracowali już w czasie studiów studenci. Że firmy, które tam będą chciały wejść np. będą tworzone w inkubatorze, dostaną przywileje, ale tylko wtedy, jeżeli w miejsce pracowników wynajmowanych z zewnątrz będą zatrudniały studentów. I to jest następny element tego przygotowywania do dorosłego życia. I co do tego jestem w 100% pewien, że kształcenie ogólne stało się u nas elementem przewagi. Po co historia sztuki, przecież to uczy kreatywności.

K.L.: *Composition* też jest przykładem kształcenia ogólnego.

K.P.: My do tego przywiązujemy bardzo dużą wagę. Mamy na przykład bardzo dobrych matematyków, którzy uczą podstaw matematyki naprawdę dobrze, w sposób zrozumiały. I nagle się okazuje, że liczba tych, którzy nie potrafią zrozumieć matematyki jest naprawdę ograniczona.

Wydaje mi się (to znowu przypadek), że udało mi się uniknąć ambicji, w którą poszło wielu rektorów i to tych ambitnych, mianowicie wielkich uczelni i to tych wielotysięcznych, że udało mi się zatrzymać po prostu zatrzymać rozwój liczbowy. Myśmy w pewnym momencie nawet doświadczalnie stwierdzili, że w momencie, gdy przyjęliśmy 700 osób, zamiast 600, mieliśmy duże kłopoty. Gdzieś jest tutaj granica i ja chcę ją utrzymać, że nigdy więcej nie będziemy przyjmować rocznie na studia stacjonarne więcej niż 600 osób. Po to, aby student był rozpoznawalną twarzą, a nie numerem indeksu.

K.L.: Żeby nie był jednym z wielu tysięcy.

K.P.: I chyba, to jest jeden element, o którym ja publicznie mówię i nie boję się, że to podpatrzą, bo jest to tak niezwykle trudne do zrobienia, bo wymaga bardzo dużego zaangażowania, osobistego lidera. Mówię, że ja poświęcam kilkadziesiąt dni rocznie na kontakty ze studentami. To nie są stracone dni. To jest największa przewaga mojej szkoły, a ja to kontakty lubię. To znaczy gdybym robił to z obowiązku, to po pierwsze oni by przestali przychodzić, a po drugie nie dałoby to efektu. Ja na przykład przyjmuję studentów pierwszego i ostatniego roku na podwieczorkach, i każdy student jest zaproszony, ale oczywiście nie ma obowiązku przyjść. Studenci zapisują się, wyznaczamy dni, bardzo ładna zastawa, specjalne spotkanie, zwykle nie kończy się na dwóch godzinach, tylko dłużej. Można powiedzieć czyś ty zwariował, to jest męczące. Ja muszę być w bardzo dobrej formie na każdym takim spotkaniu, ale to buduje tą część identyfikacji ze szkołą, która jest nie do podrobienia.

K.L.: Myślę, że znowu Pan rektor może powiedzieć innym, możecie to robić.

K.P.: Ja dużo temu poświęciłem czasu, ale ja naprawdę uważam, że to jest klucz do zrozumienia istoty kształcenia w uczelniach elitarnych. Bo tu warto zastanowić się, czy Harvard jest uczelnią elitarną. W pewnej mierze tak, ale proszę pamiętać, że jeżeli tam przyjmuje się jedną z wielu osób, które się o to miejsce ubiegają. Uczelnia otrzymuje prawie nieskończenie doskonały materiał wejściowy i tylko nie przeszkadzanie temu człowiekowi jest potrzebne, żeby on miał genialnie wykształcone nawyki na wyjściu. Natomiast my jesteśmy w znacznie trudniejszej sytuacji, bo praktycznie rzecz biorąc nie prowadzimy selekcji, a udaje się nam ponad normalną ilość ludzi przygotować w sposób naprawdę dobry. Jesteśmy w dużo trudniejszej sytuacji, ale może dzięki temu te wszystkie doświadczenia, o których opowiadałem dały taki efekt. Bo nigdy nie mieliśmy tego komfortu siedzenia i kręcenia paluszkami, że wszystko się samo dzieje. Także to jest jeden z kluczowych elementów, jeżeli chodzi o działalność podstawową, bo ja stale powtarzam, jeszcze długo jedynym powodem istnienia szkoły będzie kształcenie, wszystkie inne elementy mają być podporządkowane temu. Pierwszym elementem, który wyskakuje wyraziście poza dydaktykę, chociaż będzie znakomitym uzupełnieniem procesu kształcenia, będzie miasteczko multimedialne. Miasteczko tak pociągnie całą uczelnię w górę, że warto zrezygnować z tej wyłączności.

K.L.: Nowosądecka uczelnia będzie kształciła studentów, oczywiście między innymi, na potrzeby miasteczka. Panie rektorze, istotą czasów współczesnych są zmiany, o czym już mówiliśmy, amorficzność organizacji niektórzy organizacje porównują do meduzy, którą przecież trudno jest uchwycić. Drucker mówi, że te zmiany powinny być postrzegane jako szanse. Jak rozumiem Pan właśnie tak je postrzega, chociaż wiele osób jest przekonanych, że są to zagrożenia. Funkcjonowanie wyższej uczelni jest swoistym połączeniem elastyczności - są różne formy studiów, otwarte uniwersytety, kształcenie ustawiczne, kształcenie na odległość, indywidualne programy, a z drugiej strony sztywności (ograniczeń) - kierunki, narzucone przez Państwową Komisję Akredytacyjną, atomizacja tych kierunków, gdyż przepływ między pierwszym a drugim stopniem studiów jest regulowany. Z jednej strony mamy zatem nowoczesność, bo programy kształcenia się zmieniają, ale mamy też tradycję. W tradycyjnej uczelni, z reguły państwowej, przedmioty są przypisane do poszczególnych osób. Uważam, że nie jest to najlepsze rozwiązanie. Kiedyś nawet pojawiały się pomysły, żeby dwie osoby zgłosiły ten sam program a studenci dokonają wyboru. Krótko mówiąc w uczelni tradycyjnej obowiązują określone rozwiązania takie, jak fakt, że kierownik katedry - co prawda

w uczelni państwowej wybierany na 3 lata - tradycyjnie kieruje nią tak długo, jak pracuje. W jaki sposób Pan rozwiązuje te „zderzenia” elastyczności, nowoczesności, tradycji. Pewne elementy, które muszą się uzupełniać?

K.P.: W gruncie rzeczy mówimy o rozwiązaniach systemowych. Jestem człowiekiem otwartym, to mi niesłuchanie pomaga, a na problemy reaguję z radością. To jest aż dziwne, bo jednak normalny człowiek, choć chwilę powinien jak coś się złego dzieje, chociaż chwilę powinien być przerażony, zmartwiony, przygnębiony itd. U mnie to już jest prawie obsesyjne, że ja reaguję na problem na zasadzie: świetnie, coś nowego powstanie. Jest to element niezależny ode mnie. Mnie sytuacja konfliktowa, jakiś kłopot natychmiast uruchamia głowę, szukam rozwiązania. Nie uderzam głową w mur, tylko szukam rozwiązania. Więc ta otwartość na zmiany jest jakby wbudowana już, dzięki mojej silnej pozycji, w kulturę organizacyjną. Mógłbym przytaczać już chyba dziesiątki przykładów rzeczy, które robiliśmy jako pierwsi. Myśmy pierwsi realizowali program *on-line* całych studiów magisterskich parę lat temu. To jest pełny program, trwający dwa lata, wszystkie kursy organizowane *on-line* z całym systemem czatów i materiał tak przygotowany, że równocześnie dzięki temu wzmocniliśmy niesłuchanie normalne studia zaoczne. Bo studenci otrzymują komplet materiałów dydaktycznych na płytach CD, które są używane przy studiowaniu *on-line*, już bez dodatkowych opłat. Oczywiście to powoduje, na przykład na informatyce, że część studentów przestaje uczestniczyć w wykładach bo wszystko otrzymuje w formie ułatwiającej uczenie się w odpowiednim dla nich czasie.

K.L.: Czy w związku z tym zmiany kadrowe w szkole są znaczące? I kolejne pytanie, w jaki sposób uzupełnia Pan brakujące kompetencje? Ma Pan nowy pomysł i poszukuje Pan najlepszego rozwiązania?

K.P.: Odbywa się to w różny sposób. Często jest tak, że pomysł generuje jakąś zmianę u konkretnego pracownika, on dostaje jakieś zadanie, że ma zrobić coś nowego. Proszę pamiętać, że komfort doboru kadry mam od bardzo niedawna. Poza tym człowiek, chcąc nie chcąc, przyzwyczajają się, przywiązują się do osób, z którymi budował instytucję. Niewątpliwie moją słabą stroną jest fakt, że jestem dość miękki, głupio by mi było rezygnować z ludzi, chociaż muszę uruchomić ten proces, odłożyłem go znowu o rok, od przyszłego roku będzie, co najmniej jedna osoba z dydaktyków ze szkoły zniknęła, ta, która będzie najsłabsza, tylko po to żeby uruchomić proces pozyskiwania nowych, bardziej wartościowych osób. W tej chwili na konkursy organizowane przez nas zgłaszają się bardzo ciekawi ludzie i my, co roku jedna, dwie osoby przyjmujemy, tak że proces jest raczej naturalny. Daleko mi, żeby powiedzieć, że mamy samych znakomych, najlepszych w Polsce dydaktyków, ale uruchomione są mechanizmy oceny, więc oni są zmuszeni pracować dobrze. Studenci oceniają ich od zawsze, tu Amerykanie wymusili na nas także proces *studium evaluation*, który jest częścią kultury organizacyjnej i to jest oczywiste. Najlepsi w ocenie studentów dostają nagrodę rektora, a z najgorszymi się rozstajemy, choć to nie jest bezbolesne. Nie ma prostej odpowiedzi na postawione pytanie. Spróbuję popatrzeć do tyłu, pokazałem Panu ten przykład programu Microsoftu jako przykład, ale on dobrze pokazuje charakterystykę, jest pomysł, powstaje nowy program i wokół niego gromadzi się ludzie, oni go robią, najcenniejsze rzeczy dzieją się poza strukturami.

K.L.: Jak rozumiem, szkoła jest otwarta na różne formy kształcenia ustawicznego zakładając, że liczba kandydatów na studia może się zmniejszać, choćby ze względów demograficznych. Przedsięwzięcie związane ze szkoleniem pracowników

Microsoftu zrealizowano, pojawią się kolejne inicjatywy. Sprzyjają temu z pewnością szerokie kontakty z otoczeniem, chociażby liczne konferencje i seminaria, zorganizowane dotychczas na terenie WSB-NLU. Naliczyłem ich ponad 100. Czy ta działalność naukowa oznacza, że szkoła, niezależnie od tej funkcji edukacyjnej, którą Pan podkreśla, staje się wszechnicą małopolską. Jaka jest rola tych konferencji?

K.P.: Rola konferencji też ewoluuje, nie ukrywam, że miała początkowych latach istnienia Szkoły istotne znaczenie. Mniej więcej do 1998 roku duża część konferencji była organizowana głównie przeze mnie, to znaczy inspiracja była moja, bo oczywiście wykonanie, było kogo innego. To był zimny zamysł budowania rozpoznania szkoły w świecie akademickim, ale też i w otoczeniu lokalnym. Ja na przykład dużą część tych konferencji organizowałem jako wielośrodowiskowe.

K.L.: Odniosłem wrażenie, że to były konferencje, które nie służyły temu, aby spotkali się przedstawiciele środowiska akademickiego, prezentując swoje osiągnięcia i przemyślenia. Z moich obserwacji wynika, że na konferencjach pojawiali się różni ludzie, z różnych środowisk, dyskutując wokół kluczowego tematu konferencji, często prezentując odmienne stanowiska.

K.P.: Zawsze starałem się, żeby te konferencje były adresowane przynajmniej dla czterech środowisk, oprócz samych akademików do środowiska politycznego, ale z tym wyraźnym ukierunkowaniem na samorządy, ale nie tylko, to różnie bywało, adresatem było więc szeroko rozumiane środowisko polityczne. Natomiast trzecim środowiskiem było środowisko biznesowe, a czwartym ludzie mediów. I uważałem, że dopiero takie przenikanie wzajemne idei, informacji daje rezultat to znaczy, że wszyscy zyskują na tym. Środowiskowe konferencje naukowe, zwyczajowo organizowane przez uczelnie wyższe, służą w gruncie rzeczy, samemu środowisku, bo spotykają się ludzie, którzy się znają z publikacji. Ale tak naprawdę w gruncie rzeczy przepływ informacji jest naprawdę niewielki. Ja z zasady takich konferencji nie organizuję.

K.L.: Czyli absolutnie nie hermetyczne, wręcz otwarte.

K.P.: Nie hermetyczne. I to było mniej więcej do 1998 roku, do momentu uzyskania uprawnień magisterskich z zarządzania. To była zimna, że tak powiem kalkulacja, powodowana tym, że powinniśmy mieć osiągnięcia naukowe do wniosku. Ale teraz proszę zobaczyć, co się dzieje, bardzo dużą część konferencji organizują studenci, są pomysłodawcami i organizatorami, od początku do końca, konferencji studenckich. I to jest dla nie dowód, tego, że funkcjonuje to, co chciałem stworzyć, że ta kultura organizacyjna jest głęboka, to znaczy to nie jest już w warstwie naskórkowej. Większość rzeczy odbywa się teraz bez mnie, powołany jest koordynator do spraw organizacji studenckich.

K.L.: I rozumiem, że studenci nigdy nie usłyszą od Pana Rektora opinii, że nie jest waszą sprawą organizowanie konferencji, wy macie się uczyć.

K.P.: Odwrotnie. Po pierwsze dzięki temu łatwiej jest dotrzeć do tych odbiorców, którzy uczestniczą w konferencjach, często to są tylko studenci. Natomiast organizatorzy konferencji uzyskują wiedzę, niemożliwą do zdobycia w czasie normalnego procesu kształcenia, a jeszcze jest dodatkowy efekt, że kilkanaście, a w tych dużych przedsięwzięciach kilkadziesiąt osób, które taką konferencję zaczynają przygotowywać, uczy się przez doświadczenie. Oni kończąc jakiś projekt są już innymi ludźmi.

K.L.: To jest realizacja hasła *knowing by doing*?

K.P.: *Doing*. Ale rzeczywiście liczba mnie zaskoczyła, natomiast ja wiem, co chce mi Pan przekazać, i mam poczucie dumy. Ja czasami, ponieważ stałem się modnym facetem, jestem zapraszany na jakieś tam konferencje naukowe, gdzie mi nie wypada odmówić. Jakkolwiek uważam, że są one marginesem mojej aktywności, że szkoda mojego czasu na jeżdżenie na konferencje naukowe.

K.L.: Dziękuję za szczerość. Proszę powiedzieć, wracając do pytania, czy ta aktywność naukowa szkoły, oczywiście obok działalności dydaktycznej i tej na innych polach, nowe inicjatywy, o których Pan mówi, stanowią kolejne kroki w kierunku uniwersytetu, o którym kilka lat Pan wspominał? Czy też nie jest to najważniejsze?

K.P.: Coraz częściej myślę, że pomijając uwarunkowania ustawowe, że to my się krok po kroku stajemy uniwersytetem, już teraz. Akurat Pana inicjatywa pisania o nas była dla mnie takim sygnałem, że nawet środowisko zaczyna nas traktować poważnie w tym znaczeniu. Więc muszę powiedzieć, że się ucieszyłam z Pana prośby o wywiad.

W czasie takich wywiadów zwykle wymyślam coś nowego, ktoś mnie zmusza do skojarzenia jakiś rzeczy, o których wiem, ale nie miałem dotychczas czasu na ten temat pomyśleć. Kiedy staniemy się w sensie dosłownym uniwersytetem, nie wiem.

K.L.: Może to nie jest najważniejsze.

K.P.: Bo w tej chwili stworzenie uniwersytetu można przełożyć na dziesiątki milionów złotych niezbędnych do zainwestowania. Natomiast jakiś proces konsolidacji w szeroko rozumianym szkolnictwie wyższym musi zajść. Jednym z pomysłów, które chodzą po głowach, jakkolwiek są trudne, jest utworzenie uniwersytetu sieciowego, czyli wrócenie do mojego pomysłu sprzed ośmiu lat. Może w trochę innym składzie, ale żeby wspólnie zbudować uniwersytet, który będzie trochę przypominał uniwersytety amerykańskie na przykład *California State University*, która ma 26 kampusów, to jest gigant z kilkuset tysiącami studentów i w gruncie rzeczy te campusy to są niezależne uniwersytety z pełnymi władzami prezydenckimi, mają tylko wspólną czapkę, która buduje markę i rozpoznanie.

K.L.: Często Pan nawiązuje do uniwersytetów amerykańskich, chciałbym może szerzej na to popatrzeć. Na stronie www szkoły jest wiele informacji o współpracy międzynarodowej i ona jest rzeczywiście imponująca. Czym Pan się kieruje rozwijając tę współpracę międzynarodową? Nawiązywanie nowych kontaktów nie jest, jak sędzę, działaniem przypadkowym. Czy też może skupia się Pan na tym żeby pielęgnować te, które są?

K.P.: Nie, nie. Jesteśmy otwarci na dopraszanie nowych partnerów, aczkolwiek to nie jest łatwe. I znowu jestem zaskoczony, że Pan uznał, że ta współpraca międzynarodowa jest imponująca, bo ja jeszcze wciąż uważam ją za poniżej moich oczekiwań. To znaczy konsekwencją miejsca i misji tej generalnej, czyli bycia najlepszym, jest to, że my nie możemy ograniczyć się do naszego polskiego rynku, nie tylko edukacyjnego, a obszaru działania do Polski.

K.L.: W jednym ze swoich artykułów poruszał Pan problem konkurencji w dobie internacjonalizacji.

K.P.: Myślę, że to jest ważny element mojego myślenia o przyszłości szkoły. My jesteśmy po prostu na to skazani, mało tego z racji powstania uczelni jako szkoły mającej czynnik międzynarodowy, wtedy amerykański, myśmy wzrastali w naturalnym polu międzynarodowego zasiewu. Mój pomysł, żeby ściągnąć tu Amerykanów z programem

był bardzo prosty. Ja się zorientowałam w 1991 roku, jak tworzyłem szkołę pomaturalną, że moje rozumowanie, okazało się dramatycznie naiwne, że w Polsce są dziesiątki uczonych, które mają szuflady wypełnione ofertami, pomysłami na jakieś bardzo nowoczesne kształcenie i że wystarczy pokazać nową inicjatywę i tu się zbiegnie szereg nie tyle głośnych nazwisk, tylko po prostu nazwisk ludzi, którzy mi zaproponują fantastyczne programy kształcenia itd. Okazało się, że szuflady są puste. Więc moja odpowiedź była taka, jeśli nie ma nic na miejscu, nie będę przecież akademią ekonomiczną bis, czyli gorszą od państwowej, która uczy ekonomii teoretycznej. Trzeba zatem jechać do najlepszych na świecie i wziąć od nich program studiów. To było takie pragmatyczne, przedsiębiorcze i innowacyjne myślenie, swoiste „kup tylko za darmo” program międzynarodowy rzeczywiście uczący biznesu. Udało mi się to, bo trafiłem na zbieg okoliczności znowu, bo normalnie uczelnie całe lata negocjują jedno porozumienie, myśmy to wszystko załatwili w pół roku. To był zbieg okoliczności, ja trafiłem na cudownego człowieka, który ma swoje drzewko w parku pamięci.

K.L.: Czy rozwój współpracy międzynarodowej, którą Pan uznaje, mimo że jest szeroka, za niewystarczającą, odbywa się w sposób naturalny, dzięki różnym Pana kontaktom, czy też jest ściśle zaplanowany?

K.P.: Nie, absolutnie jest rozwijana w sposób naturalny. To znaczy z jednej strony wykorzystuję swoje kontakty, ale coraz więcej rzeczy dzieje się bez mnie. Na przykład struktura poszerzania partnerów związana z programem Sokrates / Erasmus odbywa się przez bardzo dobrą pracownicę, która jest zatrudniona na etacie, i ona to robi naprawdę dobrze. Część rzeczy jest zaskakująca i muszę Panu powiedzieć, że niezwykle sobie je cenię, mianowicie kilka lat temu narodził się pomysł szkoły letniej. Podejrzewam, że dla wielu uczelni to przedsięwzięcie jest zaskakujące. Inicjatorkom tego była Kinga [córka rektora, absolwentka WSB-NLU i SGH, obecnie zatrudniona w szkole w Biurze Współpracy Międzynarodowej - przyp. KL], pierwszą szkołę zorganizowała bez zaangażowania jednej złotówki. Więc ta szkoła jest dobrym przykładem, jak różnorodne mogą być inicjatywy, które się kończą dużym sukcesem. Ona była na stażu naukowym w Szwecji, to był taki kontakt przez żonę mojego przyjaciela ze Szwecji, zaangażowanego kiedyś w proces budowania szkoły. I tam namówiła dyrektora jednego z programów, żeby w ramach ich pensji i pensum, dwójka Szwedów przyjechała prowadzić zajęcia, także ze swoimi studentami. Pomysł był taki, że w programach studiów są pewne aspekty międzynarodowe a zatem studenci szwedzcy powinni wyjeżdżać do innych uczelni. Więc początek był bardzo innowacyjny. Kinga im wmówiła, żeby zamiast prowadzić zajęcia w nudny sposób w nudnym dla tych ludzi otoczeniu szwedzkim, przyjechać do Nowego Sącza zgodnie z zasadą: nic od was nie chcemy tylko poprowadźcie te zajęcia nie tylko dla swoich studentów, ale jeszcze dla innych osób, których zaprosimy na tę szkołę. Ja przyjąłem jako standard, i to był mój pomysł, że nic od tych studentów przyjeżdżających z zagranicy nie chcemy, nie ma wpisowego, nie ma opłaty za kurs, oni tylko muszą pokryć koszty pobytu. Obecnie szkoła letnia stanowi już tradycję, w tym roku organizowano ją już po raz piąty, nie wydaliśmy na nią ani jednej złotówki. Całą rekrutację przeprowadza się przez Internet. Z reguły reprezentowanych jest kilkanaście państw. Dla przykładu przyjechał do nas student z Bangladeszu, w tym roku był Hindus, ludzie z całego świata przyjeżdżają. Jest to prawdopodobnie jedyna nieodpłatna szkoła letnia na świecie.

K.L.: Jaka jest tematyka tej szkoły?

K.P.: Różnorodna. Głównie dotycząca biznesu, ale w tej chwili zaczynamy ją poszerzać. Później włączyłem swoich partnerów, moich przyjaciół z Niemiec i Włoch. W tym roku był Włoch, Niemiec, dwoje Litwinów, mówię o profesorach, i Szwed. Pięciu profesorów, którym nie płacimy ani złotego, oni przyjeżdżają w ramach swoich etatów i prowadzą kurs.

K.L.: Finansowanie jest pozauczelniane?

K.P.: Tak

K.L.: Ze środków międzynarodowych czy od sponsorów?

K.P.: Nie prosimy sponsorów, nie musimy. Cztery pierwsze szkoły były zorganizowane bez kosztów, gdy każda uczelnia wносиła tylko pracę swojego profesora, a myśmy za darmo dawali profesorowi akademik. Więc możliwości są czasami zaskakująco duże, na całe szczęście inni nie wpadają na te pomysły. Proszę zobaczyć, ja buduję sobie rozpoznanie międzynarodowe uczelni. I co jest ważne, w szkole aktywnie działa Europejskie Forum Studentów AEGEE i jego członkowie zawsze zajmują się organizacją szkoły letniej. A ja tylko taką szkołę otwieram. To studenci organizują szkołę letnią. Chyba siedmioro studentów w tym roku. Ile oni się nauczyli, nie dzięki udziałowi w szkole, ale dzięki organizacji szkoły. Oprócz tego mają przyjaciół w kilkunastu państwach. Ja nie chcę ani złotówki zarabiać na tym, natomiast zyskuję na tym rozpoznanie w świecie, w sposób absolutnie niekonwencjonalny. My będziemy chcieli utrzymać szkołę letnią. I takie inicjatywy są już poza mną. Jedną z osób, która zajmuje kontaktami międzynarodowymi, wymyśliła organizację szkoły języka polskiego dla obcokrajowców w lecie, też nie biorąc żadnych pieniędzy. Tu już my pokrywamy koszty, ponieważ godziny pracy naszych lektorów są uwzględniane w ich pensum. Przyjeżdżają głównie Ukraińcy. Znowu mam rozpoznanie swojej szkoły na Ukrainie. Zresztą pierwsi uczestnicy szkoły letniej języka polskiego już są naszymi studentami, bo tak się zachwycili szkołą, że postanowili u nas studiować. Więc oprócz takich głęboko przemyślanych działań, jest przyzwolenie na kontakty międzynarodowe. Dużą rolę odgrywa kilka osób zatrudnionych w szkole na pozycjach administracyjnych, gdzie oni wiedzą, że nie mają czekać na moje inicjatywy, na moje prośby. To oni mają wymyślać nowe projekty. Wie Pan, że ja nawet nie wiem, co my będziemy robili, ale może do Kazachstanu będziemy szli z programem kształcenia. W tej chwili to jest takie poczucie bezpieczeństwa, nie tylko satysfakcji, ale też bezpieczeństwa, że coraz więcej inicjatyw dzieje się beze mnie, ja poza podpisywaniem wniosków nic nie robię.

K.L.: Jak rozumie Pan hołduje takiej zasadzie, jeżeli chcesz coś zrobić, nie szukaj problemów tylko zrób to, albo odpowiedz sobie na pytanie, dlaczego nie? Czy w tym kontekście Pan mógłby podkreślić najważniejsze wyróżniki szkoły w najbliższych latach.

K.P.: Jeżeli mówimy o tej części międzynarodowej, to już dotykamy doktryny. Nie może funkcjonować uczelnia, która ma aspirację być numerem jeden, jeżeli nie ma niesłychanie silnego osadzenia w międzynarodowym szkolnictwie wyższym i to na wielu poziomach. To nie może być tak, że jest to tylko wymiana w ramach programu Socrates, gdyż ona jest zbyt płytką wymianą, praktycznie przynoszącą tylko rozeznanie. To jest standard, którym się specjalnie nie zajmuję. Aczkolwiek miałem niedawno zabawną delegację studentów portugalskich i włoskich z Socratesa, którzy mi próbowali tłumaczyć, że skandalem jest, aby oni zdawali egzaminy razem z Polakami. A mówimy o studiach w języku angielskim, bo przecież oni tu przyjechali dla przyjemności, bo

przecież Socrates nie polega na uczeniu się, tylko na zwiedzaniu, poznawaniu kultury i przyjemnościach. No, a ja delikatnie tłumaczyłem, że może u was jest rzeczywiście inaczej. Oni próbowali mi powiedzieć, że ja nie rozumiem idei Socratesa. Ja mówię, kochani to jest szkoła, której zadaniem jest kształcenie.

K.L.: I przy okazji poznawanie kultury.

K.P.: Jest to doktryna, internacjonalizacja musi być ona wielopoziomowa. Na poziomie studenckim, proces umiędzynarodowienia szkoły będzie wtedy wystarczający, kiedy 30% studentów będzie pochodziło z zagranicy w skali szkoły, oczywiście studiów stacjonarnych. Ale daleko nam do tych 30%, bo to oznacza, że 600 osób minimum powinno być obcokrajowców.

K.L.: Studenci obcokrajowcy w polskich uczelniach stanowią około 0,5 % ogółu studentów (około 1% studentów studiów stacjonarnych).

K.P.: Poziom umiędzynarodowienia odnosi się również do programów. Programy studiów poszczególnych przedmiotów we wszystkich możliwych aspektach muszą odnosić się do sytuacji globalnej, a nie tylko do rynku polskiego. Trzeci poziom umiędzynarodowienia to wykładowcy. I tu mam sytuację bardzo ciekawą, bo mam kilku Polaków z pochodzenia, którzy wiele lat pracowali w amerykańskich uniwersytetach i stopniowo krok po kroku poszerzam tę listę. Na przykład w zeszłym roku przyszedł informatyk, który pracował w Niemczech, tam robił doktorat i pracował w norweskim koncernie międzynarodowym. Wrócił do Polski i wybrał Nowy Sącz, młody człowiek z doktoratem. Poszukując wykładowców, staram się znajdować ludzi, którzy mają wyraźne doświadczenie międzynarodowe. No i czwarty poziom, którym są projekty. Pieniądze europejskie niesłychanie poszerzają możliwości. Śmieję się, jak mi ktoś mówi: to są trudne pieniądze. Każde pieniądze są trudne. Ale one dają szansę rozwoju.

K.L.: Ale tak, jak Pan rektor zauważył, one są trudne, a będą pewnie jeszcze trudniejsze, bo więcej osób będzie się o nie starało.

K.P.: Ja na przykład przez lata nie budowałem biura projektów, bo byłem przekonany, i miałem rację, że ci ludzie, urzędnicy, którzy by tam pracowali nie utrzymaliby siebie, nie mówiąc o tym, że nie przynieśli szkole żadnej korzyści. W tej chwili zaczęliśmy od innej strony. Małeńki, dwuosobowy dział, który prowadziła moja żona z sekretarką, nazywa się Instytutem Zaawansowanego Zarządzania. Nazwa jest tylko przykrywką dla działalności komercyjnej szkoły w zakresie programów szkoleniowych itd. Pierwsze projekty wygraliśmy, a w tej chwili dzięki tym projektom mamy zatrudnionych za cudze pieniądze chyba z 10 osób, które się już uczą, jak to robić. Są to znakomici fachowcy, gdzie w gruncie rzeczy oni wiedzą, że jak Szkoła zatrudni ich tylko na czas realizacji projektu, jeżeli nie wygrają kolejnych projektów, to nie będą mieli zatrudnienia. Za cudze pieniądze buduje teraz potężną grupę, jeszcze dodamy do tego miasteczko multimedialne.

K.L.: Czyli wyróżnikami są: internacjonalizacja kształcenia i rozwój współpracy międzynarodowej, miasteczko multimedialne i wszystkie przedsięwzięcia wokół tego, to będzie klucz rozwoju.

K.P.: Nie zapominając o jakości kształcenia i nieustannych innowacjach w tym zakresie, choćby wspomniane *composition*. Natomiast badania naukowe są marginesowe i to jest świadome.

K.L.: Ale również budują wizerunek szkoły.

K.P.: Temu właśnie służy system wynagradzania, namawiania ludzi, itd. Ale badania naukowe nie są celem działalności szkoły. Człowiek, który chce u mnie zostać musi myśleć o tym, że musi być najlepszy w jakimś obszarze. Jeżeli 20-30% zatrudnionych będzie znakomitymi naukowcami to jest genialne, 60% zatrudnionych chciałbym żeby było znakomitymi we wdrażaniu cudzych pomysłów.

K.L.: Jak rozumiem celem nie jest uzyskanie takiego certyfikatu międzynarodowego jakości kształcenia, jaki posiada Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.

K.P.: Nie.

K.L.: Natomiast prawo doktoryzowania jest potrzebnym narzędziem do „przeżycia się” Szkoły w rankingach i jeszcze lepszego jej odbioru przez rynek.

K.P.: I przez środowisko akademickie, bo ono też się w pewnym momencie przekłada na opinie rynku.

K.L.: Czy w tym kontekście można powiedzieć, że w Pana szkole student jest klientem.

K.P.: Więcej niż klientem. Ja Pana zaprowadzę dzisiaj do dziekanatu, świadomie, żeby Pan zrozumiał ten wizualny wymiar naszego stosunku do studentów. To jest najelegantszy lokal w szkole, gdzie każdy szczegół podkreśla, że student jest kimś ważnym, że nie jest numerem w indeksie. I ostatnią rzeczą, którą pracownicy dziekanatu mogą zrobić, to krzyknąć. Doprowadziłem do tego, że są specjalnie wydzielone stanowiska do obsługi studentów i tam się, co 2 godziny dziewczyny zmieniają, bo każda z nich musi być uśmiechnięta. Przy studentach musi być uśmiechnięta, i każda z nich wie, że straci pracę, jeżeli ja złapię, chociaż jeden przypadek niegrzecznego obsługiwania studentów, gdzie nie każdy student jest aniołem. Nerwy na wodzy trzeba trzymać. Dlaczego mówię student jest więcej niż klientem, bo znowu kluczem do sukcesu jest kształtowanie studentów, ich postaw, ich aktywności w życiu, ich przygotowania do życia. I tej sytuacji marzyłbym o tym, żeby duże grupy studenckie, nie tylko pojedyncze osoby, tak jak jest teraz, stawały się partnerami, którzy z nami coś robią. Mógłbym wiele przykładów podać, gdzie studenci przestają być tylko klientami, takimi jednostronnymi. Bo klient to jest ten, który ma być obsługiwany, przekazuje się obsługę. Ale stają się partnerami. I tu znowu pomysł Kingi, ja nie mam obsesji na temat swojego dziecka, ona ma też swoje słabe strony, natomiast jestem niesłychanie dumny z jej innowacyjności. W tym roku ogłosiła ona konkurs na dwa stanowiska wolontariuszy w biurze współpracy międzynarodowej, którzy nie wezmą ani złotówki. Pierwsza moja reakcja była taka „czyś Ty zwariowała?”. Zgłosiło się 40 studentów na te stanowiska. Dotknęła jakiegoś ważnego elementu, studenci już wiedzą, że w tym biurze można nabyć niesłychanych umiejętności. Zresztą głównym pracownikiem w biurze jest nasza absolwentka, która skończyła studia, zaczynając tutaj staż. W tej chwili jest tak dobra, że ją zostawiliśmy. Dlatego mówię, że to nie tylko klient, bo jak się mówi partner i nie wyłumaczy tego aspektu, brzmi to sztucznie i promocyjnie. A ja chce, żeby mi Pan wierzył, że naprawdę myślę, że jest miejsce na solidne partnerstwo między szkołą a studentami.

K.L.: Chciałbym nawiązać do książki Prahalada i Ramaswamy pt. „Przyszłość konkurencji”, która się ostatnio ukazała. Tam się mówi o współtworzeniu wartości przez klientów, o czym Pan również wspominał. Autorzy tej ciekawej książki twierdzą, że klienci jako partnerzy będą współtworzyli wartość organizacji. Klient nie będzie jedynie odbiorcą produktu, lecz będzie pełnił ważną rolę dzięki zdoby-

waniu doświadczenia w trakcie współtworzenia produktu. To znowu możliwość zdobywania przewagi konkurencyjnej przez współtworzenie wartości, dotychczas niedostrzegana. Na przykład studenci organizują konferencję, studenci chcą być wolontariuszami w biurze projektów itd.

K.P.: W ten sposób uzyskujemy przewagę konkurencyjną, praktycznie bez wkładu finansowego. Jak sobie wyobrażę miasteczko i możliwości, które ono stworzy studentom, jak oni to miasteczko zmieniają i rozwijają. To chyba nie ma już granicy, przy której się możemy zatrzymać.

K.L.: Kotler w książce o marketingu usług edukacyjnych przytoczył takie zdanie kanclerza jednego z uniwersytetów amerykańskich, który zapytał, „dlaczego nie zarządzać biznesem jak dobrym uniwersytetem?”. Pan Rektor kilka lat temu był przedsiębiorcą roku, to było dla mnie fascynujące - przedsiębiorca roku, rektor wyższej uczelni. W 2000 roku mówił Pan o fascynacji amerykańskimi uniwersytetami, jak to wygląda, kilka lat minęło, wiele się zmienia, czy Pan ugruntował to przekonanie o amerykańskich uniwersytetach? Jakimi warunkami muszą być spełnione, żeby uniwersytet był sprawnie zarządzany?

K.P.: Teoretycznie, gdybym otrzymał ofertę objęcia stanowiska ministra nauki i szkolnictwa wyższego, postawiłbym warunki, zgodziłbym się być ministrem na przykład na dwa lata, aby przeprowadzić zmiany. Byłbym najbardziej zniechęconym ministrem szkolnictwa wyższego w całej historii. Więc musiałbym odejść po dokonaniu zmiany, żeby przyszedł ktoś inny, żeby tylko łagodził i mówił „ten cholerny Pawłowski, no ale tego już się nie da cofnąć”. Jedną ze zmian byłaby rezygnacja z wyboru rektora przez akademików, to jest jedno z największych ograniczeń. Patrząc z punktu widzenia mojej szkoły, chwala Bogu, że w uczelniach publicznych wybiera się rektora, bo w dużej liczbie przypadków traci się w ten sposób potencjalną przewagę konkurencyjną. Co prawda ja obserwuję kolejne osoby na uniwersytetach lub politechnikach, podam tylko dwa przykłady, które uważam za ekstremalnie pozytywne – profesora Tadeusza Lutego (rektor Politechniki Wrocławskiej) i profesora Karola Musioła (rektor UJ). Absolutni profesjonalści, otwarci na zmiany, otwarci na przyszłość. Natomiast jeśli znakomici uczeni, którzy tracą na zarządzanie uczelnią 3 lub 6 lat, które mogłyby poświęcić badaniom naukowym to nie najlepsze rozwiązanie.

K.L.: Teraz cztery lata lub nawet osiem.

K.P.: Jest bzdurą, jest stratą pieniędzy, zwyczajnie szkoda marnować człowieka, którego głównym obszarem jest nauka i kształcenie następnego pokolenia naukowców, więc tych najlepszych powinno się eliminować z grupy potencjalnych kandydatów na rektora, otaczać jakąś ochroną przed administracyjnymi sprawami, z jednego powodu, żeby robili to, co robią najlepiej. Tak, jak dyrektorem szpitala nie powinien być lekarz. Bo szkoda pieniędzy na marnowanie jego kwalifikacji. To powinien być bardzo sprawny menedżer. W moim przypadku jest sytuacja szczególna, w normalnych warunkach lepiej żeby był to menedżer niż przedsiębiorca. Natomiast w przypadku kreowania, transformacji, w okresie tworzenia, a szkoła jest ewidentnie wciąż w tym boomie rozwojowym, jest potrzebny przedsiębiorca, który reaguje jak klasyczny przedsiębiorca, czyli w ogóle nie uznaje, że coś jest nie możliwe. Cechą charakterystyczną przedsiębiorcy jest to, że nie wie, że to chce zrobić, jest niemożliwe. A ponieważ nie wie, to podejmuje się pozornie niewykonalnych zadań i często osiąga sukces.

K.L.: Zresztą Pan w swoim czasie mówił, że całe szczęście, że w roku 1991 był Pan nieświadomy tego, co go czeka.

K.P.: Byłem kompletnie nieodpowiedzialny. Używam przekornego słowa, ale taka jest prawda. Więc gdybyśmy mieli mówić o takim stanie już dojrzałego uniwersytetu, to on potrzebuje menedżera, bo przedsiębiorca jest zbyt otwarty na zmiany, i może również niszczyć. Ja też łapię się na tym, że te moje pomysły mogą być traktowane jako te, które mogą zniszczyć wnętrze uczelni.

K.L.: W jaki sposób zamierza Pan zmieniać uczelnię, skoro jak sam Pan stwierdził profesorowie są niereformowalni, a uczelnia profesorami stoi.

K.P.: O zmianach mówię ze spokojem, już bez emocji. Z początku byłem bardzo antyprofesorski. Ja jestem na progu już osiągnięcia tego stanu, o którym marzę i jeszcze przed 2014 rokiem go dopnę. Mianowicie, kiedy moi ludzie, którzy robili doktoraty, pracując w WSB-NLU, zrobią już habilitacje. I to będą inni ludzie, chyba, że będą już za słabi, nawet po habilitacji. Obawiam się tego procesu wymiany kadry, bo jeszcze raz mówię, ta moja miękkość mnie ogranicza, takie po prostu ludzkie patrzyenie, co on zrobi tu w Nowym Sączu (jeżeli ktoś mieszka w Nowym Sączu) i pomógł mi zbudować mi instytucję od niebytu. No, ale jego możliwości się wyczerpują. Szczerze mówiąc to jest bardzo trudny moment, ale lojalność w stosunku do instytucji musi być decydująca. Na przykład mam w zespole człowieka, który jest niesłychanie zimnym analitykiem, który myśli kategoriami systemów, struktur. To jest taki świadomy bezpiecznik, który jest wmontowany na takiej zasadzie, że gdyby moje szaleństwo było poza granicami zdrowego rozsądku, tu patrząc z innej perspektywy, to ja wiem, że on na pewno mi to powie. Więc ten bezpiecznik jest wmontowany. W uczelni dojrzałej za 50 lat, nie wcześniej, będzie potrzebny sprawny top - menedżer, który będzie umiał wymuszać zmiany, chroniąc zarazem strukturę i który pozwoli działać menedżerom średniego szczebla. Myślę, że docelowe rozwiązanie to takie, o których pisał Clark, że zamiast dziekanów powinni pojawić się dyrektorzy programów badawczych i dyrektorzy programów dydaktycznych. Przecież to jest prawidłowe działanie.

K.L.: Istnienie stanowisk dziekanów jest naturalne, wynikające z tradycji i określonych przepisów prawa. W jaki sposób Pan buduje relacje ze studentami i z pracownikami, którzy są przecież klientami wewnętrznymi uczelni.

K.P.: Z mojej perspektywy, i to mówię na zimno, to nie jest jakaś kokieteria. To najgorsze relacje mam z pracownikami dydaktycznymi. Myślę, że dobre relacje mam z pracownikami administracyjnymi, którzy zarabiają znacznie mniej od dydaktyków, a którzy są znacznie bardziej oddani szkole i bardziej zaangażowani. Ta grupa jest niewielka. Mam na przykład satysfakcję z faktu, że sprzątaczką oprowadzała kiedyś mojego gościa, VIP-a z Warszawy, ponieważ się okazało, że się umówił ze mną na inną godzinę niż ja myślałem i jedyną osobą, którą spotkał była kobieta z podsadeckiej wsi. I on opowiadał później tygodniami w Warszawie o szkole mówiąc o czymś, co dla niego było zdumiewające, że ta kobieta mu po prostu przedstawiła całą historię szkoły. Mimo, że mówiła z wiejskim akcentem, mówiła rzeczy dla niego niesłychane. Myślę, że ja bym w połowie nie zbudował tego obrazu i tego, co dzięki temu szkoła uzyskała. Jak się dowiedziałem o tym fakcie, to ta Pani otrzymała nagrodę.

K.L.: Dla niej to była niewątpliwie również ogromna satysfakcja.

K.P.: I tutaj uważam, że z tymi ludźmi mam dobre relacje. Najgorzej jest z profesorami z tego względu, że ja dałem im do odczucia wiele razy i o tym też piszę, że u mnie

kadra dydaktyczna, również profesorowie, są narzędziem w ręku szefa. Narzędziem, które ma służyć kształceniu studentów. A nikt nie lubi być narzędziem.

K.L.: Nie ma malowanych profesorów?

K.P.: Są profesorowie „malowani” w szkole. Zatrudnieni tylko dla uprawnień. Ale niewielu.

K.L.: No tak, bo to przepisy tego wymagają.

K.P.: Więc to ja brutalnie mówię, że jest to koszt stały, nie koszt osobowy. Po prostu przepisy wymagają zatrudnienia określonej liczby samodzielnych pracowników. Co do pozostałych grup nauczycieli akademickich, ja nigdy nie uważam, że ktoś osiągnął wszystko, tylko że może więcej. I ten brak takiego głębokiego poczucia bezpieczeństwa powoduje, że część tych osób się ze mną identyfikuje, ale część się po prostu boi się albo mnie nie lubi.

K.L.: Ale Panu rektorowi nie zależy na tym, żeby wszyscy Pana lubili, bo to nie jest dobry szef, którego wszyscy lubią.

K.P.: Nie, ja się godzę z tym, że moje relacje z pracownikami dydaktycznymi są gorsze, od relacji ze studentami. Nawet w ankietach wyszło, że tutaj jest jeszcze coś takiego, co jest naturalnie, psychologicznie zrozumiałe. Ja bardzo ciężko pracuję i w związku z tym ja wiem, ile człowiek może pracować, od większości jestem dużo starszy, więc ja uważam, że jeżeli ktoś bierze niezłe pieniądze za tę pracę, to ja nie mam powodu go chwalić. I to jest moja słaba cecha, nie lubię chwalić za coś, co uważam za wypełnienie obowiązku przez pracownika. Chwalić to mogę tych, którzy wyskakują poza standardy.

K.L.: Czyli solidna praca na rzecz szkoły i studentów to nie wszystko.

K.P.: To jest obowiązek. A ponieważ ludzie, lubią być chwaleni, to brak tego chwaleń jest defektem. Trochę manipuluje tym, trochę się już nauczyłem, ale to jest ewidentnie słabszy element w szkole i te relacje z powodu traktowania przedmiotowego na pewno mogłyby być lepsze. Z drugiej strony, jeżeli ja mówię, że celem jest kształcenie studentów, że student jest najważniejszy, to część tych ludzi zakochanych w sobie wścieka się. No trudno. Niewątpliwie tak, jak mogę z dumą powiedzieć, że żaden z rektorów w Polsce i chyba żaden z dziekanów w Polsce nie ma tak fantastycznych relacji i tak głębokiej sympatii jak ja wśród studentów, i bez przesadnej przesady chyba mogę powiedzieć, że nikt nie jest w stanie mi dorównać w tym obszarze. Bo to jest dar, ja się z tym urodziłem, to nie jest moja zasługa. A z drugiej strony daleko mi nawet do zadowalających relacji z pracownikami. Więc to jest tak uczciwie, jak to się mówi na spowiedzi. Ale nie uważam tego za specjalnie ważne.

K.L.: Chciałem żebyśmy przeszli do drugiej części rozmowy, która będzie dotyczyła Wyższej Szkoły Biznesu jako uczelni przedsiębiorczej. W trzeciej części będę starał się wychwycić te elementy, które jednoznacznie identyfikują szkołę jako uczelnię opartą na wiedzy. Natomiast szkoła przedsiębiorcza jest rozumiana przeze mnie za Burtonem Clarkiem. Ten wybitny znawca szkolnictwa wyższego, przedstawiając cechy przedsiębiorczego uniwersytetu mówi między innymi, że źródłem sukcesu jest, jak on to nazywa akcja wspólnej przedsiębiorczości, czyli nie narzucanie „macie być przedsiębiorczy”, ani też nie podejmowanie inicjatyw przez pojedyncze osoby, tylko wspólna przedsiębiorczość. Czy w Nowy Sączu można zaobserwować akcję wspólnej przedsiębiorczości? Bo ja z dotychczasowej rozmowy wnioskuję, że to jest inspiracja Pana Rektora, może innych osób, co prze-

istacza się w pewną akcję, bo trudno żeby Pan przeprowadzał przedsięwzięcia od początku do końca.

K.P.: Wydaje mi się, że jeszcze daleko nam do tej cechy akcji wspólnej przedsiębiorczości. Bo ja też rozumiem, jak czytałem książkę Clarka, że to jest pewien model idealny i żaden z opisywanych, analizowanych uniwersytetów tej cechy w pełnym wymiarze nie posiada. U mnie to jest raczej tak, że przedsiębiorczość jest inspirowana głównie przez pojedynczych ludzi, na całe szczęście już nie tylko przeze mnie, choćby dla przykładu jeszcze raz powiem, że jestem bardzo dumny z tego programu z Microsoftem, że udało mi się poza strukturami, jak gdyby wyjmując ludzi, udało mi się zachęcić ich do autentycznie fantastycznego działania. Oni dostaną, ta grupa, która robiła ten program, nagrodę Buldoga, czyli moją osobistą nagrodę doroczną. Otrzymuje ją co roku jeden człowiek i jeden zespół. Dwie nagrody pracownicze, które są symboliczne, które nie są przełożone na pieniądze, ale ja zrobię wszystko, żeby po paru latach było widać, że ci, którzy dostają nagrody Buldoga idą w górę. To jest taka świadoma podpowiedź. Drugą nagrodę Buldoga dostanie młody chłopak, fenomenalnie uzdolniony ekonomista. To jest chyba dobry moment, żebym opisał ten *case*, bo on pokazuje coś, z czego jestem dumny, a nie jest to moja zasługa, to była jego działalność. W wieku 26 lat zrobił on doktorat, chłopak na studiach już się tak nudził na ekonomii, że jednocześnie studiował matematykę, japonistykę jeszcze później, nie kończył tamtych drugich studiów, studiował na tym dodatkowym kierunku tylko po to, żeby uzupełnić narzędzia matematyczne. Niektórzy twierdzą, że to jest talent taki, że to może być kiedyś noblistą. Proszę sobie wyobrazić, że przyjąłem go do pracy tylko dlatego, że mój przyjaciel, który zmarł, profesor Roman Domaszewicz, który był jego opiekunem, nie mógł znaleźć mu miejsca pracy w Krakowie. Na żadnej uczelni publicznej, bo był za dobry, profesorowie się go bali. Więc ja go wziąłem, bo Roman, któremu bardzo dużo zawdzięczałem, prosił mnie o to. To było takie zobowiązanie. Przyjąłem go nie wiedząc, jaki talent przyjmuję. Pierwsze oceny studenckie były złe, w tym roku już miał kolosalny skok ocen. Skończył w tym roku 30 lat. Rok temu prezes firmy, produkującej pokrycia dachowe, papy, izolacyjne materiały dachowe z Grybowa poprosił mnie o consulting dla swojej firmy, nie oferując pieniędzy. Coś wyczułem, że warto się w to zaangażować. Poprosiłam Pawła Młodkowskiego bo o nim opowiadam, żeby zajął się tą firmą. Chłopak cały rok pracował, wciągnął tam do działania swoich studentów, magistrantów. Pojechali na targi, zrobili badania całego rynku, sami. W ten sposób nie tylko uzyskał zaangażowanie studentów, zwiększenie ich kwalifikacji, sam się czegoś nauczył o praktycznej firmie. Dwójka została natychmiast po obronie pracy magisterskiej zatrudniona, prezes, przychodząc na obronę jednej z tych osób powiedział od jutra jest pan dyrektorem marketingu w firmie.

K.L.: Z tego, co Pan mówi przedsiębiorczość zaczyna się od osoby, a staje się pewną kaskadą.

K.P.: Paweł jako pierwszy, w najcenniejszym obszarze uruchomił akcję wspólnej przedsiębiorczości. Studenci, którzy pojechali na targi usłyszeli tam liczne komplementy. Paweł dostanie tegoroczną nagrodę Buldoga za ten przypadek. Rok temu otrzymał ją, troszkę starszy od niego, zresztą Pan zna przecież Jacka Lipca. Dostał pierwszą nagrodę Buldoga za wprowadzenie praktyków do procesu dydaktycznego. Moją rolę, jest tylko inspiracja innych poprzez te nagrody. Natomiast byłoby nieuczciwie gdybym powiedział o akcji wspólnej przedsiębiorczości. Wciąż jest mi mało tego. Ale z satys-

fakcją obserwuję, że rośnie już grupa ludzi, którzy myślą i działają w sposób przedsiębiorczy.

K.L.: Należą do nich również absolwenci pańskiej szkoły. Przykładem jest choćby wizyta w Warszawie, o której Pan mówił na początku naszej rozmowy.

K.P.: Myślę, że te zachowania przedsiębiorcze wśród studentów i absolwentów są dość powszechne, do tego stopnia, że czasami trochę się obawiam, że oni w ogóle nie rejestrują poziomu zagrożenia. Ich działania są na granicy szaleństwa, dla przykładu spotkanie w sprawie tworzenia klastra w Warszawie nie miało prawa się udać. Jechałem naprawdę przestraszony. I proszę zobaczyć, osiągnęli gigantyczny sukces. Tu już muszę powiedzieć, że emocjonalnie gratulowałem i dziękowałem im od razu, co prawda przez telefon, bo musiałem pojechać na drugie spotkanie. I proszę sobie wyobrazić, że na najtrudniejszą część spotkania, czyli na serie pytań zostawiłem ich samych.

K.L.: Poradzili sobie?

K.P.: Ale jak sobie poradzili. Wcześniej uzyskali wszystkie pytania, które padały w trakcie rozmów telefonicznych, w trakcie których zapraszano na spotkanie. Nasi absolwenci sporządzili *check list*, po prostu wszystkie pytania spisali i następnie zastanowili się nad odpowiedziami na te pytania. I Kinga w niedzielę mi tylko jeszcze czytała, czy mam coś do dodania, uzupełniała rutyniarzom, jeszcze tak, że raz jedno odpowiedziela, raz drugie, to wglądało już na grę wręcz. Ja mówię: Kinga no i co. No i wszystkie pytania były trafione. Więc tu jest już profesjonalizm, połączony z takim myśleniem innowacyjnym. Mnie by nawet do głowy nie przyszło, przyznam się, że byłem zdumiony, żeby aż do tego stopnia się przygotować, żeby mieć listę pytań z przygotowanymi odpowiedziami, że uniknęli konfuzji, przynajmniej kilka razy. Ja bym prawdopodobnie był w kłopotcie gdybym część tych pytań dostał, a nie wiedział o nich wcześniej. Mogę powiedzieć tylko tyle, że marzę o sytuacji, żeby w każdym miejscu szkoły były ogniska przedsiębiorcze. Jeszcze ich nie ma wszędzie, ale kultura przedsiębiorczości, a może nawet bardziej kultura innowacyjności w połączeniu z myśleniem przedsiębiorczym, staje się takim widocznym efektem tego, co myśmy do tej pory zrobili. Ale to nie jest nic dane raz na zawsze, to musi być pielęgnowane. Każda uczelnia ma taki naturalny szyfr, który powinien być pilnie strzeżony. I to, co jest w tej chwili jest strasznie ważne, to budowa mechanizmu, który nawet jak mnie braknie, będzie blokował wszelkie uszczywnienia, te takie miejsca martwe, czy nawet likwidował je.

K.L.: Kolejny problem, czy Pan uważa, że postulat Clarka, który mówił, że wzmocnienie centrum sterującego jest konieczne, inaczej mówiąc czy jest to warunek konieczny, wystarczający na pewno nie, zarządzania współczesną uczelnią?

K.P.: Tak, jestem o tym absolutnie przekonany.

K.L.: Wspominał Pan, że stworzył taki zespół sterujący czy zarządzający w WSB-NLU.

K.P.: Mówimy o zarządzie. Mimo, że nie chcemy używać publicznie tej nazwy, ale my mówimy o zarządzie szkoły (jako firmy). Natomiast boję się, dlatego też rozumiem ten postulat Clarka, że każda uczelnia jak rośnie w liczbę wydziałów, jakiś komórek, następuje naturalne zjawisko, że każdy sobie rzepkę skrobie i nie ma tego przeniesienia wspólnego interesu. Ludzie robią rzeczy, które razem można by było zrobić taniej,

lepiej, szybciej. Bez tego silnego centrum nie da się zarządzać szkołą, można tylko administrować szkołą. W uczelniach publicznych rektorzy administrują szkołą.

K.L.: Między innymi jest tak dlatego, ponieważ rektor jest wybierany przez pracowników.

K.P.: To jest jednoznaczne, jednowymiarowe.

K.L.: W jaki sposób Pan widzi realizację kolejnego postulatu uczelni przedsiębiorczej, który jest nazywany przez Clarka rozwojem segmentów peryferyjnych, organizacji pomostowych. O tym już mówiliśmy, ale gdyby mógł Pan to spuentować, wymieniając najważniejsze elementy. Poza tym, dla mnie bardzo ważne, czy współpraca pańskiej szkoły z otoczeniem opiera się więziach bardziej formalnych czy nieformalnych? Mam wrażenie, że nieformalnych.

K.P.: W dużej mierze nasza przewaga polega na tworzeniu różnorodnych organizacji pomostowych. Znowu to nie było przemyślane, to było jakby nałożenie dwóch rzeczy, że ja najpierw funkcjonowałem w środowisku politycznym, a później biznesowym, ponieważ bardzo zaangażowałem się w organizację Business Center Club i Krajowej Izby Gospodarczej, byłem prezesem sądeckiej izby. Dla mnie środowisko biznesowe jest częścią mojego środowiska, chyba najcenniejszą rzeczą jest to, że dla wielu moich przyjaciół z dużego i małego biznesu, szkoła sądecka jest ich szkołą. Bo oni wiedzą, że to robi ktoś, kogo oni rozumieją, kto ich rozumie i myśli identycznie. To jest bezcenna wartość. Natomiast to jest wynik tylko moich umiejętności personalnych. Natomiast ja w tej chwili powoli powoduję obrastanie szkoły instytucjami towarzyszącymi: na przykład Instytut Zaawansowanego Zarządzania, który prowadzi studia podyplomowe, szkolenia jest wydzieloną komórką szkoły, której zadaniem jest przyciągnięcie dużych pieniędzy. Moim marzeniem było, żeby aż 50% wpływów pochodziło z pieniędzy projektowych, nazwijmy to z komercyjnej działalności, przy czym studia MBA, studia podyplomowe uważam za działalność komercyjną. Programu studiów podyplomowych nie uzgadniamy z radą wydziału, bo to byłoby działanie spowalniające a dodatkowo rada nie zawsze opracuje dobry program studiów podyplomowych bo może tylko podzielić między siebie zajęcia. To jest normalne, racjonalne działanie ciał kolegialnych. Instytut był pierwszą taką komórką, która działała od zawsze chyba od 10 lat. Innym przykładem jest wymyślony przez Kingę z grupą kilkunastu przyjaciół absolwentów Klub Buldoga. Wymyślili sobie elitarny klub, zamkniętą organizację absolwentką dla wybranych, gdzie się nie można zapisać, trzeba być zaproszonym. W ubiegły piątek zorganizowali zjazd w Krakowie, przyjechali wszyscy, których zaprosiliśmy, czterdzieści parę osób. Przyjechali absolwenci z całej Polski, w Krakowie jest chyba troje albo czworo z tej grupy. I oni znowu nie dostają wyłączności na pracę absolwentką, ja nawet nie widziałem ich statutu, statut będzie tworzony, będzie rejestrowane stowarzyszenie, gdzie ewidentnie odnoszą się do szkoły, ale to jest ich organizacja.

K.L.: Ale to też jest pewnego rodzaju organizacja pomostowa.

K.P.: Tak. Zdecydowanie. Szkoła letnia, jedna czy druga też jest organizacją pomostową. W gruncie rzeczy organizacje studenckie takie jak AIESEC czy AEEGE są organizacjami pomostowymi. A co Pan powie o tym, co się działo parę lat temu, jak grupa studentów, około 50 osób, przygotowywała musical na 10-lecie szkoły, który wystawiali także we Wrocławiu, bo ich tam zaproszono na juwenalia. Półtora godzinny musical.

I co było zachwycające, że to nie był musical z jedną wielką gwiazdą, że potrafili jeszcze zrobić coś, co ma, taki wymiar szczególny, że każdy z nich zagrał na sukces zespołu. Wszystko było pod zespół robione, wszyscy mieli być ważni. I to wymyślił chłopak, który jest zatrudniony jako asystent w Zakładzie Zarządzania a jego wartością dodaną jest to, co robi na rzecz kultury, i to tej wysokiej. Kolejne, teraz najważniejsze przedsięwzięcie pomostowe to miasteczko multimedialne i ta sądecka sieć innowacji. Niektóre organizacje pomostowe są nietypowe. Dla przykładu, jak w 2003 roku otrzymałem Nagrodę Kisiele, stworzyłem wirtualny Instytut Kisiele. Instytut, który ma jednoosobową obsadę, ja jestem założycielem i prezesem, nie zatrudniam nikogo. Działalność Instytutu sprowadza się do tego, że jak przyjeżdża ktoś ważny, a mający wyraźnie liberalno – konserwatywny obraz świata, niezależnie od tego, czy jest to jest polityk czy sądeczan spotkanie Instytutu Kisiele i zapraszam na takie spotkanie ok. 200 osób. Ostatnie spotkanie odbyło się z Januszem Palikotem. Na takie spotkania przychodzą mieszkańcy Nowego Sącza, oczywiście zaproszeni są również studenci, udział jest oczywiście bezpłatny, ale w ten sposób tworzę wartość dodaną dla tych ludzi. Spotykają znakomitych ludzi, których by nigdy, gdyby nie szkoła, nie poznali. To jest ten obszar instytucji pomostowych. Może on być bardzo szeroki i szkoła powinna obrastać tym. To nie przekłada się bezpośrednio ani na pieniądze ani na wartość dodaną dla studentów, ale buduje długoterminową wartość i markę uczelni.

K.L.: W moim przekonaniu to potwierdza opinię, że wartości niematerialne w każdej firmie są dużo ważniejsze niż wartości materialne z tym, że wykorzystanie ich jako wartość dodana wymaga znacznego wysiłku a przede wszystkim zaangażowania. Co jest ciekawe, z wypowiedzi Pana rektora wnioskuję, że organizacje pomostowe w dużej części zawdzięcza Pan studentom, absolwentom, swojej inicjatywie oczywiście, a wcale nie są to organizacje, których źródłem inspiracji są wyłącznie wybitni przedstawiciele nauki. To jest charakterystyczne dla uczelni państwowych. W wielu sytuacjach osoby, które są wybitne w działalności naukowej, nie są zainteresowane tworzeniem takich organizacji. A tutaj tworzy się je w sposób naturalny. Bo Pan teraz tworzy wartość dodaną, ma Pan już coraz więcej absolwentów, którzy zajmują coraz ważniejsze stanowiska, pozycje, rozwijają swoją działalność i wracają do szkoły. Takie sprzężenie zwrotne, ewidentnie dodatnie, bardzo pozytywne, taka synergia stają się stałym elementem funkcjonowania szkoły.

K.P.: Ja nawet nie wiem, czy to pochodzi od tego mojego zapatrzenia na amerykańskie uniwersytety i znaczenia, jakie one przykładają do relacji z absolwentami. Kiedyś byłem, w 2001 roku, w jednej z ważniejszych europejskich szkół w biznesu IESE w Barcelonie. Jest to zamknięta uczelnia, normalnie się konkurentów tam nie zaprasza. Miałem okazję tam być i w trakcie wizyty, w ciągu 10 godzin, w takiej pigułce, przedstawiono mi dokładnie całą szkołę, od strony zarządczej. Widziałem jaką oni genialną robotę robią z absolwentami. Ja tylko mogę powiedzieć, bo chyba też intuicja zadziałała, że ja od samego początku uważałem, że jest to niesłychanie ważne. I chyba niewiele uczelni w Polsce ma tak silne organizacje absolwentkie, i tak silne relacje jak my. U nas dla przykładu działa osobny intranet, zamknięta specjalna platforma internetowa, dla absolwentów. Wysyłam na przykład urodzinowe życzenia do wszystkich moich studentów i pracowników. Tu działa oczywiście system informatyczny, to nie jest tak, że ja o tych datach muszę pamiętać. Muszę Panu powiedzieć, że ten segment będzie

coraz mocniejszy, bo relacje będą coraz mocniejsze. Jeżeli my uruchomimy miasteczko w sposób naturalny ono obrośnie absolwentkami firmami. Niewątpliwie tego nie da się sformalizować do końca, bo to usztywniłoby taką działalność. Tu musi być zostawiony duży element swobody, takiego elastycznego działania.

K.L.: Przejdźmy do spraw finansowych. Uczelnie prywatne nie są finansowane, poza stypendiami, ze środków publicznych. Trudno liczyć na to, że politycy zdecydują się na głoszenie hasel, że studia dzienne w uczelniach publicznych powinny być płatne lub współpłatne. To byłoby bardzo niepopularne. Nawiasem mówiąc uważam, że tak powinno być. Uczelnie dzielą na dobre i złe a pieniądź powinien iść za studentem - wszystko są to w moim przekonaniu hasła bardzo słuszne, ale to że słuszne, to nie wszystko. Jak Pan widzi przyszłość finansowania szkoły? Clark pisał o dywersyfikacji. Chciałbym zapytać o dywersyfikację źródeł finansowania.

K.P.: Tak, jak chyba wspominałem, marzyłem o okresie, w którym wyraziście zwiększy się udział pieniędzy poza czesnym. Przez pierwsze lata działalności przeszło 90% to były pieniądze studenckie. Praktycznie wszystkie inwestycje w 85% sfinansowaliśmy z pieniędzy studenckich. Ale to nie jest zdrowy układ, marzyłem o tej drugiej nodze. W tej chwili ta druga noga jest już w miarę silna, realizujemy projekty w sumie gdyby to wszystko policzyć, to jest ponad 20 milionów złotych. W tej chwili więcej niż jedna trzecia środków nie pochodzi z czesnego. I to ma tendencję wyraźnie rosnącą. Oczywiście są to pieniądze z projektów, więc nie dane raz na zawsze i tu cały czas aktywność będzie musiała być duża.

K.L.: Na pewno w zakresie pozyskiwania środków europejskich.

K.P.: Obecnie realizujemy 5 nitek studiów MBA, w projekcie finansowanym ze środków europejskich, co mnie najbardziej rozbawiło to fakt, że za pieniądze europejskie realizujemy studia z dyplomem amerykańskim. No więc dość zabawnie. Na przykład realizujemy program kształcenia w zakresie językowym ponad 1500 mieszkańców Nowego Sącza i okolic. W ślad za tym programem, prawdopodobnie część tych ludzi, która ukończy studia językowe, będzie się chciała uczyć dalej za swoje pieniądze.

K.L.: Jak rozumiem zakłada Pan też rozszerzenie wsparcia szkoły ze strony biznesu? Chociażby, dzięki projektowi miasteczka multimedialnego.

K.P.: Miasteczko multimedialne zmieni całkowicie sposób finansowania szkoły, bo w sposób zdecydowany przejmie proces inwestowania, ale też te elementy, które będą ewidentnie związane z kształceniem, więc myślę że krok po kroku będziemy mieli sytuację, gdzie ta różnorodność źródeł finansowanie będzie na tyle szeroka, że będzie można mówić o bezpieczeństwie finansowym, czyli niezależnieniu się od jednego źródła, np. od rekrutacji. Przygotowujemy się na to, że może dojść do okresowego spadku rekrutacji, dlatego mówię okresowego, bo zanim szkoły słabe lub średnie przestaną istnieć, mogą powodować wiele działań dumpingowych na rynku, aby tylko przetrwać. My nie będziemy działać dumpingowo, bo nam nie wypada. Z tego punktu widzenia ja nie mogę obniżyć czesnego, bo by to rynek źle przyjął. Potraktowałby to jako obniżenie jakości. Idę w inną stronę, mianowicie od zeszłego roku oferujemy studia bezpłatne dla wybranych. Już nawet mogę powiedzieć, w pierwszym konkursie było ponad 7 kandydatów na jedno miejsce, teraz mogę powiedzieć jestem lepszy od SGH, bo w SGH na studia bezpłatne startuje tylko 3 kandydatów na miejsce.

K.L.: Liczba miejsc jest oczywiście ograniczona?

K.P.: Tak, ale jest to 30 do 50 miejsc na rok, dokładna liczba wynika z liczby osób, które zdają specjalny egzamin.

K.L.: Myślę, że dobrze rozumiem, że bezpieczeństwo finansowe, o którym Pan mówił nie jest równoznaczne uspieniu w tym zakresie.

K.P.: W żadnym razie, „spać” będzie dobrze dopiero rektor za jakieś sto kilkadziesiąt lat, kiedy majątek wniesiony, także przez absolwentów, będzie gigantyczny. Myślę, że docelowo, że będzie taki moment, że szkoła będzie miała majątek wartości miliarda euro.

K.L.: Rozumiem, że Pan przewiduje wzrost zasobów przechodzący od liniowego w wykładniczy.

K.P.: W wymiarze finansowym tak. Natomiast nie w zakresie liczby studentów. Uważam, że liczba studentów na danym programie musi być ograniczona i limitowana.

K.L.: Inną cechą uniwersytetu przedsiębiorczego jest to, żeby przeprowadzać zmiany, które przelamują stereotypy, o czym już mówiliśmy. Nawiązując do stereotypów, chciałbym uzyskać odpowiedź na pytanie, dotyczące myślenia o nauce w kategorii dyscyplin i tradycyjnych jednostek organizacyjnych. Patrząc na taki prosty program komputerowy widzę, że można automatycznie klikając w klawisz znaleźć określoną, hierarchiczną strukturę organizacyjną, jest szef, dwóch czy trzech zastępców, potem kolejne szczeble. Muszę powiedzieć, że ja nie potrafię rozumować w kategoriach takiej tradycyjnej organizacji. Jak rozumiem Wyższa Szkoła Biznesu NLU w Nowym Sączu nie jest tradycyjną organizacją, tylko jest organizacją przedsiębiorczą, nowatorską. W jaki sposób stara się Pan przelamywać te stereotypy?

K.P.: Mówiłem już o tym, że dla części pracowników jest to powód stresu i takiego nie lubienia szefa, ale istotą efektywności działania szkoły jest brak rozwiązań standardowych.

K.L.: Od braku ścisłej, sztywnej strategii ku elastyczności...

K.P.: Coraz częściej o tym myślę, bo w pewnym momencie było to głównie zawołanie promocyjne, że naszym największym wyróżnikiem musi być unikalność, im większa będzie liczba cech, które sprawią, że szkoła jest unikalna, tym mocniejsza będzie stabilność długoterminowa. Wcale nie uważam, że jesteśmy po drugiej stronie, że mamy gwarancję istnienia. Proszę pamiętać, że czasem działania rynku są takie, że wyrzuca się nie najsłabszych, tylko padają najlepsi, bo brakuje pieniędzy. Stąd też działania w stronę dywersyfikacji zasilania finansowego, gdzie w pewnym momencie zostanie przelamana, moi absolwenci są za młodzi żeby zostawiali pieniądze w szkole, ja do nich nigdy nie wyciągam ręki. Dla przykładu ostatni zjazd absolwentki zrobiliśmy na nasz koszt. Od absolwentów na razie pieniędzy nie potrzebuję. Utworzyliśmy fundację, która ma statut pożytku publicznego i która będzie między innymi gromadzić pieniądze z odpisów podatkowych, które będą wykorzystywane na stypendia dla następnych studentów. W żadnym razie nie na pokrycie „dziury” organizacyjnej czy finansowej, ale na konkretny cel stypendialny, po to, żeby absolwenci byli jeszcze lepsi. Więc tutaj to elastyczne działanie bo jest, ale nie da się i nie wolno go zadekretować w sposób bezwzględny, cały czas trzeba o tym myśleć.

K.L.: Ostatnio coraz częściej mówi się o Europie wiedzy, wyjątkową rolę w niej mają pełnić wyższe uczelnie, stąd pojawiło się takie hasło jak uczelnia podporządkowana wiedzy, uczelnia oparta na wiedzy. W komunikacie komisji europejskiej

przed kilku lat postawiono pytanie: czy uniwersytety europejskie przy obecnej strukturze organizacyjnej mogą mieć nadzieję na utrzymanie się swojej pozycji w społeczeństwie i świecie.

K.P.: Ten komunikat sprowokował mnie do napisania książki [Rediscovering higher education in Europe, UNESCO-CEPES and WSB-NLU, Bucharest, 2004, przyp. K.L.]. Ona była moją odpowiedzią na ten postulat. Jeżeli nie zostaną dokonane reformy, to uniwersytety europejskie tracą swoją pozycję, w stosunku do obecnej. Wykres pokazujący wyraźny spadek udziału noblistów, pochodzących z krajów europejskich, wśród wszystkich laureatów Nagrody Nobla, jest moim zdaniem przejmujący i zarazem szokujący. Oczywiście, że to jest zewnętrzny, pewien sygnał a nie dojrzały wskaźnik opisujący stan nauki. Moim zdaniem niezbędne jest wprowadzenie menedżerskiego zarządzania uczelniami. Co zresztą Clark pośrednio postuluje, mówiąc o uniwersytecie przedsiębiorczym i pokazując jego przewagę nad tradycyjnym.

K.L.: Rozumiem, że w tym względzie nie ma Pan obaw w odniesieniu do swojej szkoły.

K.P.: Robię wszystko, żeby nie tyle powtórzyć drogę do sukcesu amerykańskich uczelni, ile wykorzystując ich doświadczenie, w kompletnie nowych warunkach, które są w tej chwili tworzone, stworzyć rozwiązanie, które będzie też unikalne w skali światowej. Naprawdę nie przesadzam z tym, że miasteczko multimedialne zbuduje zupełnie nowy wymiar uczelni, a najbardziej dojrzała odpowiedź na pytanie „czym będzie?” jest taka: „nie wiem, czym będzie”, bo w jej istotę działania będzie wkodowana otwartość na zmiany. Bo jeżeli tego się nie wkoduje bardzo głęboko, to w pewnym momencie się już tego nie da uczynić. Przekonując polityków do tego projektu (miasteczka multimedialnego), odpowiadam „Ludzie uwierzcie, że my możemy być najlepsi”, my Polacy, nie mówię my w Nowym Sączu, bo to musi być projekt szerzej realizowany. Możemy znaleźć obszar, w którym wyprzedzimy resztę świata, a nie mówię, że to będzie kopia Doliny Krzemowej, bo Dolina Krzemowa już była. To ma być coś nowego, jeszcze bardziej oryginalnego.

K.L.: W dokumentach Banku Światowego również padło dość zastanawiające stwierdzenie, myślę, że prawdziwe, ale smutne, mówiące o tym, że wyższe uczelnie w Polsce skupiają wysiłki głównie na edukacji akademickiej i badaniach podstawowych, nie zwracając uwagi na rynek pracy i otoczenie biznesowe. Wyższa Szkoła Biznesu NLU w moim przekonaniu jest zupełnie odmiennym przykładem.

K.P.: Moją największą wartością jest to, że rynek pracy w sposób absolutny i natychmiastowy rozpoznał jakość absolwentów. I że ja mam aż szokujące reakcje, bo na przykład iluż prezesów czy dyrektorów personalnych firm mnie pytało, jak my to robimy, że absolwenta z Nowego Sącza rozpoznaje się po paru zdaniach, jak przychodzi na rozmowę. Oni są rozpoznawani jako grupa, nie dlatego, że się przedstawiają, tylko się inaczej zachowują.

K.L.: Studenci są lepsi i gorsi, czy ci z drugiej grupy, tacy też są, to jest naturalne, czy oni też są rozpoznawani, czy można powiedzieć, że oni też znajdują sobie miejsce po studiach, czy po prostu te osoby studiów nie kończą?

K.P.: Przeprowadziliśmy badania, z których wynika, że sprawność kształcenia wynosi mniej więcej 66% - taki procent studentów kończy studia w terminie, kilkanaście procent jeszcze kończy z poślizgiem, ale gdzieś poniżej 20% to odsiew, najslabsi ludzie nie kończą studiów. I my stale zmniejszamy oczka do przesiewu, oczywiście, że się

jeszcze prześlizgują cwani, którzy się nie tyle uczą co wykorzystują dobre serce egzaminatorów, ale ja myślę, że ta liczba jest już marginalna, bo to jest nasz interes. Nie możemy psuć obrazu na rynku.

K.L.: Rozmawialiśmy o tym, w jaki sposób doprowadził Pan do tego, że szkoła nowosądecka jest innym przykładem niż obraz polskiego szkolnictwa, opisany w raporcie Banku Światowego. Związki z biznesem są bliskie, o czym Pan wspominał, absolwenci są traktowani jak ambasadorowie szkoły. Często staram się studentom o tym mówić i muszę przyznać, że niektórzy z niedowierzaniem słuchają tego, jak mówię, że ich opinie jako ambasadorów wydziału i uczelni będą znacznie ważniejsze, niż fakt, ile billboardów będzie wywieszonych w mieście.

K.P.: Oczywiście. Ze wszystkich badań, które prowadzimy wśród kandydatów wynika, że decyzję o złożeniu dokumentów do naszej szkoły, podejmowane są po rozmowie ze studentem lub absolwentem, który mówi „wiesz to naprawdę dobra szkoła, warto w niej studiować”. To jest kluczowa rzecz, nie ma ważniejszej opinii niż opinia klienta i to zadowolonego klienta. Jeżeli chodzi o otoczenie biznesowe, to ja przez wiele lat byłem prezydentem Izby Sąddeckiej Gospodarczej. Szkoła jest organiczną częścią środowiska biznesowego. Wszystkie najważniejsze konferencje w Warszawie organizuję w siedzibie Business Center Club, gdyż jako szef rady organizatorów BCC mogę to zrobić za darmo, ale również dlatego, że to jest sposób na pokazanie pewnej kultury, pokazanie sygnału, że szkoła jest szkoła środowiska biznesowego. Z dumą przyjmuję, jak ktoś z przedsiębiorców mówi: nasza szkoła. Dla mnie nie ma większej wartości, natomiast wciąż sposób przenikania do biznesu jest za słaby, dlatego ja taką gigantyczną uwagę przykładam do projektu miasteczka multimedialnego, bo to będzie takie zespolenie organiczne, aż do momentu, w którym trudno będzie odróżnić poszczególne części, czy to jest jeszcze firma, czy to już jest szkoła. To byłby ten szczyt doskonałości, gdyby już mówić, że gdzieś jest ta granica nasycenia.

K.L.: Mówiliśmy o zarządzaniu szkołą. W zarządzaniu wiedzą są takie modele „góra - dół”, „dół - góra” i model „środek - góra - dół”, gdzie Japończycy mówią, że najważniejszy jest środek organizacji, ponieważ on wysyłając prawdziwe, dobre sygnały do góry, powoduje podejmowanie decyzji, które trafiają na dół, stąd też model „środek - góra - dół”. Jak Pan się zapatruje na taką propozycję. Z rozmowy odbieram, że szkoła nowosądecka charakteryzuje się autorskim modelem zarządzania, trudno go podporządkować takiemu czy innemu modelowi opisywanemu w literaturze, chociaż wyznacznikiem jest silna władza rektora.

K.P.: Nie potrafię odpowiedzieć, wydaje mi się, że my nie pasujemy do żadnego z tych modeli.

K.L.: Tak myślałem.

K.P.: Tak, po prostu nie pasujemy do tego modelu. Na przykład nigdy nie lekceważę sygnałów pochodzących ze środka organizacji, nie w sensie średniego poziomu zarządzania, tylko wnętrza organizacji, czyli jeżeli ktoś przychodzi z projektem, nigdy nie lekceważę. Obojętne, kto to jest, ważne z czym przyszedł. Nigdy nie odrzucam projektu natychmiast, jakkolwiek część z tych projektów jest nie możliwa do zrealizowania, ale nie odrzucam projektu od razu, bo to-byłby zły sygnał, gdybym ja od razu powiedział „człowieku to jest bez sensu”. Jednak wiele ważnych decyzji dla szkoły, podejmuję bez konsultacji.

K.L.: Pan rozumuje podobnie jak Jack Welch, legendarny szef GE, który autokratycznie zarządzał wielką firmą, jedną z większych firm światowych, ale pisał wyraźnie, że wszystko jedno kto do niego przychodził, ważne z czym przyszedł. On każdego przyjął, jeżeli ten miał ciekawy pomysł.

K.P.: To jest wydawałoby się taki racjonalny sposób zachowania, że inaczej jest nie możliwe. Przecież nie będą działał na własną szkodę.

K.L.: Mam wrażenie, że w uczelniach państwowych, nie chciałbym uogólniać, że często jest tak, że rektor zajmując bardzo eksponowane stanowisko, jest „obroniony” gronem osób, które przede wszystkim mają być lojalne, bo od tego one są. Po pewnym czasie rektor żyje jakby w innym świecie, uważa, że jest nieomylny.

K.P.: Dokładnie, ja jak się przedstawiam i to jest prawdziwe, to nie jest tylko gra, przedstawiam się jako przedsiębiorca, który jest przy okazji rektorem. Bo ustawa wymusza, żeby moją funkcję pełnioną w szkole tak nazwać, ale ja się wciąż czuję bardziej przedsiębiorcą.

K.L.: Nonaka i Takeuchi autorzy znanej książki „Kreowanie wiedzy w organizacji”, pokazali spiralę rozwoju każdej organizacji, gdzie wiedza ukryta przekształca się w wiedzę formalną, formalna w ukrytą, procesy te przebiegają spiralnie a organizacja w ten sposób się rozwija. Z drugiej strony mamy tradycyjne, mechanistyczne struktury w wielu organizacjach, które tak, jak tryby mają pasować do siebie, bo jak to niedopasowanie jest choćby niewielkie to tryb będzie zgrzytał albo w ogóle nie będzie się poruszał. Czy Pan uważa, że możliwe jest połączenie tradycyjnej struktury uczelni z elementami organizacji hipertekstowej lub fraktalnej, rozproszonej, gdzie są pewne centra samoorganizujące się, mamy tu wielką, o czym tu dalej mowa redundancję kompetencji, mamy wielki kapitał, który generalnie w uczelniach nie jest optymalnie wykorzystany. Jestem przekonany, że uczelnie charakteryzują się nadmiarem kapitału intelektualnego. Czy rozluźnienie struktur pańskim zdaniem stanowi panaceum na to marnotrawstwo kapitału intelektualnego?

K.P.: Wydaje mi się, że rozluźnienie struktur jest bardzo istotnym elementem. My próbujemy pogodzić w sposób trochę wymuszony, gdyż ustawa obliguje nas do pewnych zadań i organizacji szkoły w tym znaczeniu, że to muszą być wydziały itd. Na pewno Pan czytał o pracowniach organizowanych w naszej szkole, które wychodzą w ogóle poza strukturę. Dla przykładu w tej chwili tworzymy centrum, jeszcze nie wiemy jak je nazwiemy, centrum badań nie nad Chinami tylko, ostatecznie powstanie coś co będzie próbowało oceniać te nowe wschodzące potęgi, czyli zaczynając od Chin poprzez Indie, Japonię, Brazylię, Rosję.

K.L.: Kluczem jest, jak Pan to określił, obrastanie uczelni organizacjami pomocowymi.

K.P.: Te organizacje mają przynieść kiedyś też pieniądze. Niektóre, tak jak Instytut Kisiela, są utworzone *pro publico bono*. Część z nich oczywiście upadnie, część się nie sprawdzi, bo na przykład za słabi będą liderzy, ale część obrośnie nowymi instytucjami i pieniędzmi. Myślę, że tylko taka, nie całkiem rozluźniona struktura, ale wielowymiarowa, wielopoziomowa struktura, temu będzie sprzyjała. Na przykład brak pieniędzy wymusił to, że praktycznie każdy z 30 pracowników administracji jest dla siebie szefem.

K.L.: Rozmawialiśmy o elastyczności. Warto może przytoczyć myśl Druckera „Indywidualne osoby, jednostki muszą być w stanie pracować jednocześnie w wielu strukturach. Ta sama osoba, będąca szefem w swojej własnej organizacji, może być partnerem w stowarzyszeniu mniejszościowym jego udziałowcem lub uczestnikiem. Jak to wygląda, bo na przykład w uczelniach państwowych trudno „wyrwać” doktora X czy magistra X z katedry?”

K.P.: Ja pokazywałem Panu to wyrwanie tych 5 czy 6 doktorów w związku z realizacją projektu dla Microsoftu. Bardzo dumny jestem, że to zadziałało i to wręcz perfekcyjnie. Wręcz można powiedzieć, że uzyskaliśmy znakomity efekt synergii. I mało tego powstał program, który jest naszą własnością, który możemy sprzedawać gdzie indziej w tej chwili. To jest gotowy program, który możemy wykorzystać przy okazji któregoś z projektów europejskich. Dostaniemy w tym sposób pieniądze na szkolenia z pieniędzy europejskich. Jeżeli chodzi o elastyczność, jej nie buduje się raz na zawsze. Na przykład rok temu zdecydowałem się na drastyczną zmianę w organizacji szkoły, mianowicie oddzielając katedry mające zadania tylko naukowe od zakładów dydaktycznych. Jedyna stała struktura w tej chwili, to zakłady dydaktyczne, gdzie pracownik przypisany jest do zakładu. Natomiast katedry mają swoich szefów i są otwarte, pracownicy mogą wybierać sobie katedry, które ich interesują. Ja mam tylko ustanowić szefa, który ma poprowadzić ciekawe seminarium naukowe. Natomiast zakłady dydaktyczne odpowiadają za dydaktykę i są sztywną strukturą.

K.L.: Natomiast pracownicy różnych katedr będą mogli realizować różne przedsięwzięcia w różnych konfiguracjach personalnych, jeżeli będzie taka potrzeba i kierownicy katedr nie będą robić problemów. W tym kontekście czy może Pan powiedzieć, jak wygląda kolegialność w uczelni nowosądeckiej. W uczelniach publicznych kolegialność jest jedną z istotnych cech. Różne ciała opiniują, wreszcie rektor podejmuje decyzję, oczywiście może podjąć inną od propozycji ciała kolegialnego, ale z reguły jest inaczej, ponieważ jest wybierany i zawsze może powiedzieć: to komisja czy senat mi tak narzucił.

K.P.: W uczelniach publicznych Senat niesłuchanie ogranicza władzę rektora.

K.L.: Czy Pan również odczuwa takie zjawisko, czy to jest przeszkoda nie do pokonania?

K.P.: To jest przeszkoda, my próbujemy przy nowym statucie ją ograniczyć. Na całe szczęście senat ma marginalną liczbę uprawnień stanowiących i tak będzie dalej. Natomiast utrudnieniem jest ustawowe powierzenie odpowiedzialności za kształt programów studiów radom wydziałów. Ustawowe, więc wymuszone. Moim zdaniem każde przekazanie uprawnień stanowiących ciału kolegialnemu psuje organizację. Psuje, bo przede wszystkim powoduje spowolnienie decyzji co w nowych warunkach jest skrajnie negatywne. Dlaczego my często wygrywamy jakieś inicjatywy. Po prostu dlatego, że ja mogę podjąć decyzję w momencie rozmowy, kiedy ktoś przedstawia mi ofertę. Czas w tej chwili jest największą wartością, jest najdroższy, to jest ten zasób, który jest najbardziej ograniczony. Jeżeli, nie rozumie się znaczenia czasu, od akcji do reakcji, to nie jest się w stanie poprowadzić nowoczesnej organizacji, nie tylko uczelni. Poza jednym wymiarem, kształcenie na studiach stacjonarnych element czasu jest niezwykle ograniczonym zasobem w szkole wyższym. My wygrywamy, ponieważ ja nikogo nie muszę pytać o opinię. Jak pytam to pytam dlatego, gdyż nie jestem pewny, jaką podjąć decyzję.

K.L.: Ale nie znajdzie się Pan w takiej sytuacji, charakterystycznej dla uczelni publicznych, których rektorzy są zobowiązani, chociażby zwyczajem, do odesłania propozycji do kilku komisji, które się spotykają raz w miesiącu.

K.P.: Ja nie mogę sobie na to pozwolić, gdyż informacja, że u Pawłowskiego, też trzeba czekać na decyzję, rozeszłaby się bardzo szybko.

K.L.: W projektowaniu holograficznym jest taka zasada, która nazywa się zasadą krytycznego minimum specyfikacji. Chodzi o to żeby nie organizować, tylko ułatwiać organizowanie, sprzyjać samoorganizowaniu. Moim zdaniem, uczelnia jest taką organizacją, gdzie zatrudnionych jest tylu mądrych ludzi, którzy potrafią się zorganizować, tyle że trzeba im pomóc, może zainspirować, może coś podpowiedzieć, a z pewnością ułatwić. Czy Pan zgadza się z takim podejściem? Nie organizuję, tylko ułatwiam.

K.P.: Absolutnie. Nie wiem jak trzeba by było być zarozumiałym, żeby w organizacji wiedzy, gdzie jedynym zasobem prawdziwym zasobem, kapitałem, jest wiedza w głowach ludzi, żeby w takiej organizacji mieć w sobie tyle pychy, żeby powiedzieć: tylko ja mogę podejmować decyzje. Trudno mi sobie to wyobrazić. Więc ja oczywiście jestem stale niezadowolony z aktywności moich ludzi, ale to nie oznacza, że ja mam coś za nich organizować, mało tego ja w tych swoich przygotowaniach do okresu szkoły bez Pawłowskiego, jednym z największych zagrożeń widzę to, że ja przez swoją aktywność sprawcą spowodowałem obniżenie takiego poziomu zainteresowania przyszłością. Wciąż przeważa myślenie. A to Pawłowski załatwi.

K.L.: Ale jeżeli Pan to zauważa, to już dobrze.

K.P.: No więc mówię, że obsesyjnie przygotowuję szkołę, żeby brak Pawłowskiego nie był zauważalny, żeby szkoła nie straciła nic z tej otwartości na zmiany. Ja to stawiam na pierwszym miejscu, przed zachowaniami przedsiębiorczymi. Otwartość na zmiany ma być największą przewagą naszej instytucji.

K.L.: Centralnym elementem uczelni, podobnie jak każdej organizacji podporządkowanej wiedzy, jest silne i służebne przywództwo. Można powiedzieć, że w uczelniach publicznych jest ono silne, natomiast czy służebne - różnie to bywa. Rolą centrum jest głównie koordynacja działań, poczynają poszczególnych jednostek, zapewnienie możliwości charakterystycznych dla organizacji, która jest organizacją wiedzy a taką możliwością jest samoorganizacja. Czy jest Pan zadowolony z tego, że udało się urzeczywistnić to, aby przywództwo było silne i jednocześnie służebne w szkole nowosądeckiej. Jeżeli tak to w jaki sposób udało się to uczynić?

K.P.: Coraz częściej jestem zaskakiwany przez to, co się dzieje w szkole, o czym w ogóle na poziomie organizacyjnym nie wiedziałem, i to jest przedmiot mojej wielkiej satysfakcji, wręcz dumy. Był taki okres, jest to naturalne, właściwie każdy przedsiębiorca przechodzi przez taki okres, kiedy o wszystkim decyduje i podejmuje wszystkie decyzje. I bardzo łatwo stąd wpaść w takie zachowanie, gdy próbuje się to samo robić w dużej organizacji. Wielu ludzi nie potrafi przejść tego okresu rozwoju instytucji, w którym trzeba delegować uprawnienia itd. Od tej swojej „słynnej” choroby sprzed 10 lat, dlaczego słynnej, bo ona mnie zmusiła do myślenia o następach, mam wręcz obsesję, żeby nie zajmować się wszystkim i z satysfakcją muszę stwierdzić, że ten poziom przeniesienia, delegowania uprawnień w bardzo wielu obszarach już działa. Bardzo silne przywództwo jest tylko w obszarze finansowym, ale to jest myślę zrozumiałe i tak

musi być tylko cząstkowe delegowanie uprawnień, są delegowania cząstkowe, marginalne, na przykład dziekani mają limit kilkadziesiąt tysięcy, największy wydział - 100 tysięcy zł rocznie, o którym mogą decydować sami, dla przykładu mogą wyjechać z grupą pracowników na Seszele. Mogą nawet wydać głupio pieniądze i nikt ich się nie będzie czepiał. Oczywiście tego nie robią.

K.L.: Ale to nie są wielkie pieniądze w skali szkoły.

K.P.: To jest 200 czy 250 tysięcy w skali szkoły. A zrobiłem to, żeby nie chodzili do mnie z każdym drobiazgiem, żeby nie zawracali mi i sobie głowy drobiazgami, a zarazem żeby wzmocnić ich pozycję.

K.L.: Jak rozumiem, gdyby Pan miał dodać do określenia 'silne przywództwo', ale i służebne, ten spójnik byłby bardzo ważny.

K.P.: Zdecydowanie, i to nie chodzi o słowa w tym znaczeniu, żeby pokazać swoje pochylenie nad ludźmi, to jest zimny pragmatyzm. Efektywne przywództwo może być tylko wtedy, kiedy jest służebne. I to szczególnie na poziomie studentów i absolwentów. I tu muszę powiedzieć, że nawet moja żona dość długo buntowała się, bo ja aż do absurdu potrafię się dać używać jako narzędzie w rękach studentów, chodzić na jakieś spotkania, które wydawałyby się absurdalne, bez sensu, spotkania z kilku lub kilkunastoma osobami. I to nie, że sobie powiedziałem, że raz na zawsze muszę to robić, tylko jestem głęboko przekonany, że bez tego elementu, właśnie służebnego przywództwa szkoła nie byłaby taka, jaką jest i że to jest moja rola.

K.L.: Pan wspominał o podwieczorkach ze studentami pierwszego i ostatniego roku.

K.P.: Tak. Pierwszy jest dla tych, przychodzących do szkoły. W pewnym momencie sobie pomyślałem, że przecież najcenniejszym moim zasobem są ci, którzy wychodzą, więc na zakończenie mają tę możliwość. I to jest różnie, żona mówi zwariowałeś, jesteś tak skonany, a jeszcze coś tam masz w planie dnia, ale ja mówię: muszę. I to muszę jest właśnie w tym znaczeniu.

K.L.: Z tym, że to wymaga rzeczywiście nieprawdopodobnego zaangażowania emocjonalnego i po prostu ciężkiej pracy od rana do wieczora. Wymaga to otwartości i elastyczności. O elastyczności pisze prof. Rafał Krupski w ostatnio wydanej książce pt. „Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu”, wymieniając między innymi elastyczność antycypacyjną. Nasuwa się tu analogia do szachisty: impuls A się pojawia a impuls B już czeka, aby jak czas nadejdzie, od razu się pojawiła odpowiedź. Czy Pan się czuje takim dobrym i coraz bardziej wytrawnym szachistą, który musi przewidzieć ruchy, no bo musi Pan przewidywać ruchy konkurencji? Czy Pan w ten sposób gra w swoją grę? Bo ja rozumiem, że Pan tworząc organizację wiedzy nie gra przeciwko komuś tylko na rzecz realizacji określonej idei i marzeń...

K.P.: Myślę, że gdyby tak najgłębiej odpowiedzieć, chyba trzeba by wspomnieć o roli lidera, ale nie personalnego lecz instytucjonalnego. Jeżeli szkoła chce być liderem, nie może się bronić ani grać przeciwko konkurencji, ona musi bezustannie uciekać do przodu, bo jeżeli będzie broniła pozycji, to ją ktoś dopadnie. Bo takie są reguły w tej lidze, więc my musimy nieustannie zaskakiwać rynek, otoczenie i konkurentów nowymi pomysłami i ich realizacją, które wyprzedzają swój czas. I to jest okrutne i niszczące, bo nigdy nie ma spokoju, ale wiem, że chce Pan pokazać, że tak trzeba postępować.

K.L.: Właśnie, to ostatnie zdanie z Pana wystąpienia na tegorocznej konferencji organizowanej przez Fundację Edukacyjną Przedsiębiorczości w Łodzi: „zrobię wszystko, żeby znowu zaskoczyć”.

K.P.: To było trochę bezczelne, ale świadomie. Zastanawiałem się nad tamtym tekstem, że może jest za ostry, ale nie. I to jest okropne, bo z tym jest związany niesłychany stres. Dwa lata temu miałem poczucie utraty przez Szkołę, może jeszcze nie pozycji lidera ale utraty dynamiki stałego rozwoju. Miałem wrażenie, że jeżeli za parę lat nie znajdziemy nowego wyróżnika, inni po prostu nas dogonią. Z tego punktu widzenia to rzeczywiście ja muszę patrzeć kilka kroków, posunąć do przodu, ale tak jak szachista, nie zamykając sobie drogi do różnych rozwiązań. I stąd obsesja budowania organizacji otwartej na zmiany, bo ja nie wiem, co się stanie za pół roku, więc gdybym w tej chwili przewidział trzy kroki do przodu, to by mnie to usztywniło, a ja mam wykorzystać każdą kolejną wizytę, mówiąc umownie - prezesa Optimusa. Przecież projekt, który zaczynamy organizować od pierwszego września, stanowi urzeczywistnienie strategii, w którą wpisana jest otwartość na zmiany. Z gigantycznym rozwinięciem, gdyż kiedy pisałyśmy projekt w lutym to nam to do głowy nawet nie przyszło, że za kilka miesięcy znowu „odjedziemy” do przodu o lata świetlne. Ale wczorajszy telefon ze Stanów Zjednoczonych pokazuje, że może się okazać, że za kilka miesięcy ja będę miał tutaj Motorolę a może inne korporacje. Wczoraj w sprawie naszego projektu odbyła się rozmowa pomiędzy dziekanem, moim przyjacielem z NLU, a dyrektorem globalnej strategii Motoroli i rozmowa trwała 2 godziny. Dziekan NLU chce przyjść do mnie do pracy, doszło do tego, że ten facet, który był jednym z dyrektorów Motoroli przez wiele lat, zanim został dziekanem, chce przenieść się do Nowego Sącza na kilka lat bo widzi w tym dla siebie szansę atrakcyjnego miejsca pracy i robienia czegoś niezwykłego. Więc jeżeli to się stanie, ten projekt znowu pójdzie do przodu, nie w bok. Z jednym z Pana pytaniem się nie zgadzam, że to może być przewidywanie. Odbieram to negatywnie, gdyż kilka kroków do przodu może nadmiernie usztywnić organizację. To musi być myślenie tego typu „a jeżeli zrobię ten krok, to następny będzie taki, a jeżeli bym poszedł troszkę inaczej, to może się okazać, że prawdziwe szanse są jeszcze większe tylko, gdzie indziej”. Kłopot jest z jednym, muszę to powiedzieć o sobie, ja mam kłopot z wyłączeniem głowy a to jest niszczące, to jest niedobre. Już mi się udało ze dwa razy wyjechać na urlop gdzie praktycznie przez 7 czy 10 dni wyłączałem myślenie o szkole. Dlaczego nie uważam czasu spędzanego na konferencjach i spotkaniach za zmarnowany. Ja jeszcze nie wiem, co wyniosę z tej naszej dzisiejszej rozmowy, ale jestem pewien, że Pan mi gdzieś podpowiedział coś nowego, jeszcze nie wiem gdzie, gdzieś mi w pewnym momencie w głowie to zaskoczy. Ja w czasie tych konferencji, czasami słuchając wykładu na zupełnie inny temat nagle kojarzę, że mam w ręce jakiś nowy pomysł. Ja byłem pewien, że po pierwsze ta rozmowa pozwoli mi lepiej zrozumieć własną szkołę, a po drugie, że Pan mi podpowie coś nowego. To jest oczywiście wykańczające w sensie psychicznym, że człowiek bez przerwy „grzeje neurony”, ale trudno, tego się nie da wyłączyć. Natomiast przewidywanie zachowywania się otoczenia i przyszłości to coś co uważam za normę dla szkół wyższych. Na pewno byłem pierwszym rektorem w Polsce mówiącym o nadchodzącym niżu i konsekwencjach tego niżu, nie za dwa lata, ale za dwadzieścia lat, gdzie studentów braknie nawet dla wypełnienia limitów przyjęć na studia stacjonarne wszystkim uczelniom państwowym, nie mówiąc o prywatnych. W połowie lat 90-tych nie mówiło się o wpływie zmian demo-

graficznych na przyszłość szkolnictwa wyższego. To było szokujące. W końcu machnąłem ręką, stwierdziłem: to dobrze, my się szybciej przygotujemy.

K.L.: Panie Rektorze Gareth Morgan, autor książki „Wyobrażenia organizacyjne”, podkreślał, że struktury organizacyjne powinny odzwierciedlać wyobrażenia o organizacji. Odnosząc to do uczelni, jej organizacja powinna być odbiciem wyobrażeń a nie wynikać z przyzwyczajzeń i tradycji. To bardzo ciekawe spostrzeżenie uczonego amerykańskiego. Czy Pan się zgadza z takim podejściem?

K.P.: Jakkolwiek ograniczone są możliwości, tu znowu powiem o usztywnieniu związanym z ustawą i przepisami. Sytuacja ustawowa i praktyka działania instytucji nadzorujących jest taka, że nawet jakby człowiek chciałby wyrzucić system kształcenia, to tego nie zrobi. W moim przekonaniu ważna jest tu postawa lidera. Musi on być kryształowo czysty, transparentny, bo najcenniejszą cechą szkoły wyższej jest zaufanie, to jest wartość największa. I teraz mi nie wolno narazić zaufania otoczenia, nie tylko rynku, otoczenia w stosunku do szkoły.

K.L.: *Nobody is perfect.*

K.P.: Ja nie mogę zmienić wyobrażenia o sobie wśród studentów. Tak samo w stosunku do instytucji. Z tego względu transparentność jest czymś niesłychanie istotnym. Natomiast jak ja sobie radzę w naszej konkretnej sytuacji. Wszystko co ma być elastyczne to jest elastyczne, organizuję peryferyjne lepiej rozważać pomostowe pracownie, instytuty, nazywając to w jakiś tam sposób, ale tylko po to, żeby je wyjąć z tej sztywnej struktury. Ta sztywna struktura dotyczy u nas tylko kształcenia, gdyż nie da się tego zrobić inaczej.

K.L.: Panie Rektorze przechodząc do konkluzji, czy mógłby Pan wskazać najważniejsze zagrożenia dla szkoły w najbliższych latach.

K.P.: Kiedyś profesor Jerzy Dietl mi powiedział, chyba nawet napisał w jakimś artykule, że moją największą przewagą jest to, że ja zamieniam zagrożenia na szanse. Kiedyś nawet sam wyliczyłem zagrożenia dla szkoły zamienione w szanse. I chyba prof. Dietl miał rację, pisząc o tym właśnie, że mam tę umiejętność zamiany zagrożeń na szanse. Natomiast tych zagrożeń jest dużo. Na pewno najgorszym jest sztywność systemu finansowania szkolnictwa wyższego, bo moim zdaniem Polska jest za biedna, żeby finansowała tylko uczelnie państwowe, powinna finansować dobre uczelnie. To powinien być jakiś warunek. To, co robię oferując studia bezczesnego, jest wynikiem zimnej kalkulacji, czyli te 50 miejsc co roku na studiach darmowych, ale nie do końca studiów, gdyż warunkiem studiowania przez rok kolejny bez opłat jest uzyskanie średniej 4,6. Robię to świadomie, gdyż potrzebuję dalszego wzmocnienia grupy absolwenckiej, choć to dużo nas kosztuje, w dobrze zarządzanym kraju to państwo sfinansowałoby w całości. Niewątpliwie zagrożeniem jest również to, że część środowiska akademickiego za wszelką cenę chce zniszczyć szkoły prywatne, słusznie przewidując, że gdyby doszło do usunięcia szkół prywatnych to wróciłby błogi spokój.

K.L.: Trudno się z tym nie zgodzić.

K.P.: To jest racjonalne działanie, okrutne, ale racjonalne. Zagrożeniem jest demografia, która działa bardzo negatywnie dla całego środowiska uczelni prywatnych. Dużym zagrożeniem jest także rosnąca atrakcyjność studiowania za granicą. Dla mojej szkoły szczególnie, bo ja tutaj przechwytywałem część tych ludzi, którzy w tej chwili wyjeżdżają za granicę, więc na przykład ja, modliłem się za premiera Blaira za to, że wprowadził odpłatność na uniwersytetach brytyjskich. To było działanie, które mógł-

bym powiedzieć ocenić, że zrobił specjalnie dla mnie, bo to przynajmniej wyrównuje w pewnym sensie szanse konkurencji o kandydatów na studia.

K.L.: Spotkałem się już z opinią, że dzięki wyższym kosztom utrzymania zagranicą, nasze szkolnictwo nie odczuwa, jak na razie wyraźnego spadku zainteresowania ze strony kandydatów.

K.P.: To nie do końca prawda, studia w Wielkiej Brytanii robią się modne. Na całe szczęście koszty tam są wyższe. Zagrożeń, o których mówiliśmy jest dużo. Choćby swoista pycha środowiska, począwszy od rektorów. Ja też jestem na to narażony. Może satysfakcja jest lepszym słowem, ale tak naprawdę chciałbym powiedzieć o pysze związanej z tym, że my jesteśmy tacy dobrzy, tylu ludzi nas dopieszcza, chwali itd., że my sami możemy się dać zagłaskać od środka. To jest naprawdę niebezpieczne. Dlatego właśnie jednym z moich działań jest nieustanne wyciąganie stółków stabilności spod siedzenia moim pracownikom, co powoduje, że moi pracownicy już nie uważają, że wszystko, co mieli w życiu zrobić, już zrobili. Ja na przykład jak dostaję kolejną nagrodę, to sobie robię rekolekcje zamknięte, spisuję wszystkie słabości instytucjonalne, żeby mi nie odbiło, bo w naturalny sposób jestem narażony na samozadowolenie. Poważnym zagrożeniem wewnętrznym jest to, że my się poruszamy w obszarze, w którym nie mamy skąd wziąć dobrych wzorów, szereg rzeczy robimy w sposób tak różny od otoczenia, sami musimy eksperymentować, więc znacznie większe jest niebezpieczeństwo, że zrobimy błędy. I zagrożeniem (choć już wyraźnie malejącym) jest to, że przygotowanie szkoły na moje odejście okaże się jednak niewystarczające, że jednak odbiór będzie negatywny. Ja dla siebie znajdę jakieś formy swojej aktywności, które pozwolą mi funkcjonować aktywnie, ale muszę dać pełną władzę nowemu rektorowi, dosłownie do tego stopnia, że jeżeli tylko będę zdrowy, to wyjadę z żoną na pół roku z Polski, zafunduję sobie w kilku miejscach jakieś bardzo atrakcyjne spędzenie czasu tylko po to, żeby przez te pół roku nie dało się nawet zadzwonić do mnie i zapytać, co ja o tym myślę, albo żebym o czymś zdecydował. Rektor musi być w pełni samodzielny, żeby wewnątrz szkoły uznano go za prawdziwego szefa. Stąd pomysł wyjazdu, żeby mnie nawet nie zobaczyli.

K.L.: Czy oznacza to, że na rok, dwa przed 2014 rokiem będzie wiadomo, kto to zostanie rektorem?

K.P.: Będzie konkurs, to znaczy ja w tej chwili wprowadzam kilku ludzi, którzy mają predyspozycje do tego, żeby być rektorami, ale oni w 2014 roku będą już mieli po czterdzieści, a ja marzyłby o tym, żeby następnym rektorem został trzydziestoparolatek, który będzie moim absolwentem. To może być oczywiście też kobieta, płeć jest nieważna. W każdym razie, żeby to byli ludzie przed czterdziestką, a ci obecni mają temu następnemu rektorowi zabezpieczyć funkcjonowanie bezawaryjne, czyli przenieść kulturę organizacyjną, a on ma być kolejnym szaleńcem, który będzie przede wszystkim kreował zmiany. To byłoby rozwiązanie optymalne. Czy to się uda zrobić, nie wiem.

K.L.: Rozumiem, że Pan nie zakłada zachowania bezpośredniego wpływu na zarządzanie szkołą.

K.P.: Już teraz, w następnych siedmiu latach, 2007 – 2014 wprowadzam zarządzanie szkołą przez zarząd z dużym obniżeniem poziomu samodzielnego decydowania, czyli już przygotowuję szkołę na to odejście, a potem zachowam tylko uprawnienia dotyczące założycielskiej funkcji.

K.L.: W jaki sposób rektor jest obecnie wybierany?

K.P.: Poprzednio był wybierany przez radę dyrektorów fundacji, która była założycielem tym formalnym, to była rada składająca się z 4 przedstawicieli NLU, 4 Polaków i Szweda, który był przewodniczącym. Ja też pochodzę z wyboru z 2000 roku. Natomiast w tej chwili, skład komisji konkursowej będzie dobierany następująco: trzy osoby deleguje założyciel, dwie - senat i dwie - rada powiernicza, która jest ciałem pomagającym założycielowi. Procedura będzie tak skonstruowana, żeby nie było decyzji jednoosobowych, żeby rzeczywiście była to decyzja kolegialna, tak jak w amerykańskim uniwersytecie.

K.L.: Mówił Pan o zagrożeniach dla przyszłości szkoły. Czy mógłby Pan to uzupełnić o główne szanse, które się rysują. Co prawda Pańska umiejętność przeobrażania zagrożeń w szanse jest bezcenna, jednak szanse same w sobie też mają istotne znaczenie

K.P.: Szansą jest to, że wchodzimy w okres, gdzie coraz mocniej będzie funkcjonowała gospodarka oparta na wiedzy, więc sprzyjająca zwinnym organizacjom uniwersyteckim. Ja rzeczywiście robię wszystko, żeby nasza szkoła była taką organizacją zwinną. To, co zrobimy z miasteczkiem multimedialnym przeniesie nas do nowej ligi, czyli będzie jeszcze trudniej, nie będzie łatwiej, tylko będzie jeszcze trudniej. Można powiedzieć, że miasteczko będzie peryferyjną instytucją dla szkoły, ale ono będzie zarazem największym motorem rozwoju szkoły. Myślę, że szans jest naprawdę dużo. Szansą jest słabość uniwersytetów państwowych i ich powolność.

K.L.: Szansą są absolwenci szkoły.

K.P.: I gigantycznym zasobem, i to z tym poziomem identyfikacji, który jest nieporównywalny z innymi uczelniami. I ja rok w rok poświęcam przynajmniej kilka dni, w których wyłącznie zajmuję się absolwentami. Oczywiście pieniądze, które możemy na to poświęcić są ograniczone. Nie wiem, czy Pan widział ten pierwszy numer *Alumni Magazine*.

K.L.: Wiem, że się pojawił.

K.P.: Genialny. I to zrobiła moja absolwentka, która pracowała przez rok w szkole i to wydawnictwo nie kosztowało Szkołę ani jednego złotego, jest rozwinięciem twórczym takiego magazynu, którego przywiozłem z Barcelony.

K.L.: Szkoła wyższa jest organizacją tradycyjną, przedsiębiorczą czy opartą na wiedzy. Te słowa się łączą, ale przynajmniej ten tradycyjny element może się wykluczać z przedsiębiorczością i organizacją wiedzy. Czy Pana zdaniem są to podejścia komplementarne czy sprzeczne?

K.P.: Komplementarne, tak naprawdę element tradycyjności i wyciągnięcie wszystkiego, co najlepsze z idei uniwersytetu powinno być zachowane i kultywowane. Prawdziwy uniwersytet powinien być skarbnicą wiedzy i ten element przenoszenia wiedzy, chronienia wiedzy przed śmieciem jest też bardzo ważny. Natomiast wszystko, co robię w dużej mierze jest intuicyjne. Wychodzi na to, że jestem jednym z prekursorów myślenia o tym, że uczelnia powinna być zwińczeniem, kto wie czy nie najważniejszym wielu instytucji, które w swoich obszarach w starych czasach wystarczały, a które w nowych czasach gospodarki opartej na wiedzy, społeczeństwa wiedzy już nie wystarczą. Tę aktywną rolę i zwinność w poruszaniu się w wielu obszarach uważam za najważniejszą cechę uniwersytetu nowej generacji, który zachowa wszystko, co najlepsze z przeszłości, ale będzie równie sprawny, a może jeszcze bardziej sprawny od korporacji międzynarodowej, która też z natury zaczyna się usztywniać. Najbardziej fanta-

styczne w tym wszystkim, czym się zajmujemy jest to, że nie możemy sobie wyznaczyć granicy, której się nie da przekroczyć. Praktycznie nie ma tej granicy. To jest najbardziej fascynujące. No i druga rzecz, która mnie osobiście „ładuje”. Wiem, że to jest trochę dziwactwo, ale mnie fascynuje to, co będzie 50 czy 100 lat, mimo że wiem, że nie dożyję tego momentu. Natomiast ładunek emocji i takiego paliwa związanego z tym, że ja mam satysfakcję robić coś, co przyniesie rezultaty za sto lat, jest tak gigantyczny, że to mi pozwala wytrzymać całą resztę. To jest motorem. Ja przecież nie wiem, jak to się skończy, ale uczestnictwo w kreowaniu przyszłości stało się dla mnie tak strasznie silnym motorem działania, że pozwala mi znieść ten dzień codzienny, który często jest szary, bury, nerwowy, niszczący.

K.L.: Chciałbym podziękować Panu rektorowi za rozmowę i zapytać jeszcze o to, czy po przesłuchaniu tego wywiadu, gdyby mi się nasunęły jakieś wątpliwości, mogę liczyć na kontakt.

K.P.: Oczywiście.

DOSKONALENIE JAKOŚCI – STANDARYZACJA