




Gdy lider staje się barierą w rozwoju firmy

Krzysztof Pawłowski 

WIELE FIRM i wewnętrznych przedsięwzięć firmowych zawdzięcza swój sukces pojedynczym osobom, które stworzyły je i przez lata budowały ich potęgę. Ale nie jest to reguła. Bardzo często twórcy firmy czy ich liderzy w początkowej fazie rozwoju organizacji stają się barierą rozwoju. Świetni w kierowaniu niedużymi spółkami na początkowych etapach działalności, przestają być skuteczni, gdy ich firmy rozrastają się, zwiększają przychody i zatrudniają coraz więcej osób. Nie umiemy w porę dostrzec, że wraz z rozwojem przedsiębiorstwa powinny zmieniać się też obowiązujące w nim dotychczas procedury i standardy zarządcze. Że jednej osobie – nawet jeśli jest nią wyjątkowo zaangażowany w działalność firmy właściciel lub pomysłodawca – trudno jest profesjonalnie zarządzać dużą organizacją. Trzeba wówczas nie tylko wprowadzić nowe zasady kierowania firmą, uporządkować jej strukturę, ale także trzeba umieć podzielić się władzą i dać współpracownikom więcej odpowiedzialności, by firma mogła sprostać większym wyzwaniom.

Świadomość własnych możliwości i ograniczeń ułatwia podjęcie takiej decyzji, choć nie jest to zadanie łatwe. Tylko pewni siebie liderzy potrafią oddać władzę innym. Taki proces wymaga przygotowania, a przy tym otwartości i gotowości na zmiany. Bez nich firmy nie będą się rozwijać.

Na własnej skórze przekonał się o tym Krzysztof Pawłowski, założyciel i rektor prywatnej uczelni: Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu. Stworzył tę uczelnię od podstaw, kierował nią i zdobywał potrzebne na jej działalność fundusze. Była to organizacja w pełni autorska, opierająca się na jednej osobie. Pawłowski postanowił jednak zmienić ten układ. Co legło u podstaw jego decyzji? Jak przebiegał proces tworzenia nowych struktur i procedur ważnych w procesie zarządzania oraz delegowania uprawnień? Z jakimi problemami się zmagał? Swoim doświadczeniem dzieli się z czytelnikami *Harvard Business Review Polska*.

Ponadto dwaj eksperci: Marcin Zajkowski, konsultant z Boston Consulting Group, oraz Joanna Heidtman, konsultant biznesu i psycholog z Uniwersytetu Jagiellońskiego, radzą, jak powinni postępować menedżerowie i właściciele firm, którzy staną przed podobnymi wyzwaniami i decyzjami.

Od kilkunastu lat funkcjonuję w środowisku biznesowym. W tym czasie poznałem wielu liderów i przedsiębiorców, którzy tworzyli firmy z niczego, ciężką pracą i samozaparciem rozwinęli ich działalność i odnieśli rynkowe sukcesy. Wystarczy wspomnieć Kazimierza Pazgana, właściciela „Konspolu”, czy Mariusza Waltera, twórcę telewizji TVN. Dziś nie uczestniczą już w bieżącym zarządzaniu swoimi firmami, a mimo to radzą sobie one znakomicie.

Znam też – niestety, znacznie liczniejsze – przykłady biznesmenów, którzy choć odnieśli gigantyczny sukces, nie potrafili dopuścić do swojej świadomości faktu, że ich kompetencje się wyczerpały. Że prowadzenie działalności biznesowej stało się bardziej skomplikowane, ponieważ zaczęli obracać coraz większymi pieniędzmi i zatrudniać coraz więcej osób, a nadal wszystkie decyzje – począwszy od zakupu materiałów biurowych po podpisywanie międzynarodowych kontraktów – podejmowali sami. A przecież zawsze może się zdarzyć, że z przyczyn prywatnych lub zawodowych sprawujący funkcję prezesa menedżer lub właściciel musi na pewien czas zrezygnować z bezpośredniego kierowania firmą. Wtedy zazwyczaj nie ma czasu na to, by dobrze przygotować proces delegowania uprawnień i znaleźć właściwych ludzi, którzy w sytuacjach kryzysowych potrafiliby go zastąpić. Kryzys przywódcy może więc łatwo przerodzić się w kryzys firmy.

To też mój problem!

Obserwowałem te przypadki z bliska i za każdym razem jasne było dla mnie, jaka jest przyczyna kryzysu. A mimo to w 1996 roku sam znalazłem się w podobnej sytuacji. Co ciekawe, sytuacja ta całkowicie mnie zaskoczyła. Uczelnia miała już 5 lat i po trudnym okresie startu osiągnęła równowagę finansową – wypuściła pierwszych absolwentów i zaczęła odnosić sukcesy, wygrywając rankingi na najlepszą prywatną biznesową szkołę wyższą. Wówczas okazało się, że jestem poważnie chory (miałem gruczolaka na przysadce mózgowej) i istniało duże niebezpieczeństwo niepowodzenia leczenia i planowanej operacji. Spadły na mnie

jednocześnie dwa poważne zmartwienia. Z jednej strony bałem się o własne zdrowie, a nawet życie. Z drugiej – niepokoiłem się, co dalej będzie ze szkołą.

Od początku jej istnienie opierało się przede wszystkim na mojej osobie. Sam wydeptywałem ścieżki do różnych urzędów, by załatwić potrzebne formalności, sam dbałem o jej niezależność i fachowość, sam szukałem partnerów do współpracy i nawiązywałem kontakty z instytucjami oraz uczelniami krajowymi i międzynarodowymi, by ściągnąć do Nowego Sącza znakomitych wykładowców. Miało to gwarantować naukę na odpowiednim poziomie. Młodzi ludzie dawali mi wówczas ogromny kredyt



Krzysztof Pawłowski

(58 lat) założyciel, rektor Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu oraz Wyższej Szkoły Biznesu w Tarnowie. Przedsiębiorca Roku 2004 w polskiej edycji konkursu Ernst & Young. Ukończył fizykę na Uniwersytecie Jagiellońskim. Potem przez 20 lat pracował w Śląskich Zakładach Elektro-Węglowych. Od 1989 przez 4 lata był senatorem RP. Początki uczelni sięgają 1991 roku, kiedy do pomaturalnej Śląsko-Podhalańskiej Szkoły Biznesu przyjęto 64 studentów. Dziś uczelnia kształci około 4 tysięcy studentów na trzech kierunkach (zarządzanie i marketing, politologia, informatyka), oferując im ponad 20 różnych programów, w tym tak prestiżowe jak MBA.

zaufania, gdy podejmowali decyzję o wyborze uczelni. Z przerażeniem uzmysłowiłem sobie, co stanie się ze szkołą, gdy mnie z dnia na dzień zabraknie. Wtedy właśnie uświadomiłem sobie, jak niebezpieczne dla organizacji może być uzależnienie jej funkcjonowania od jednej osoby.

Postanowiłem więc sprawę choroby zachować w tajemnicy. Chodziło o to, aby nie zdestabilizować funkcjonowania szkoły. Bałem się, że odejdą wykładowcy, studenci. Była to jeszcze młoda instytucja, więc informacja o śmiertelnej chorobie założyciela mogła ją zniszczyć. Mimo problemów uśmiechałem się. Pamiętam taką sytuację: kiedy zostałem przez redakcję „Polityki” uhonorowany nagrodą imienia Szeligi, od tygodnia wiedziałem, że mam guza. Mimo to kilka dni po jej wręczeniu i bankiecie w Warszawie zaprosiłem kilkadziesiąt osób na przyjęcie w Nowym Sączu. Uśmiechałem się i cieszyłem z wyróżnienia, choć wtedy naprawdę się bałem. To nawet nie było uczucie strachu przed śmiercią, tylko poczucie odpowiedzialności za to, co zostawiam. To właśnie mi dawało ogromną motywację do walki z chorobą.

Przez niemal rok żyłem ze świadomością, że to może być ostatni rok mojej pracy. Jednocześnie wiedziałem, że muszę tę szkołę wzmocnić i odciąć od siebie. Ale proces ten miał się w części zrealizować dopiero trzy lata później. Na szczęście, mogłem sobie na to pozwolić, bo operacja się udała i jestem zdrowy. Poza tym wiedziałem, że taki proces „odcinania pępownicy” nie może odbyć się zbyt szybko. Na własnej skórze przekonałem się, że pośpiech w tej materii bywa złym doradcą. Ustupując miejsca przy sterach, popełniłem, niestety, kilka błędów, ale też dzięki nim dowiedziałem się, gdzie tkwią faktyczne problemy związane z oddaniem częściowej kontroli nad firmą i jak sobie z nimi radzić. O lekcjach tych piszę w dalszej części artykułu.

Strategiczne funkcje zostaw dla siebie, pozostałe deleguj na współpracowników

Zmuszony do szybkiego działania, postanowiłem jak najszybciej znaleźć

zastępcę, który odciąży mnie w administracyjnej kontroli nad szkołą i zajmie się zarządzaniem jej finansami. A w razie mojej nagłej lub dłuższej nieobecności będzie miał nad wszystkim pieczę.

W 1997 roku utworzyłem więc stanowisko dyrektora generalnego. Wcześniej nie planowałem tego robić, bo uważałem, że na rynku menedżerów nie ma fachowców, którzy potrafiliby kierować tak specyficzną instytucją, jaką była szkoła wyższa. Teraz – doświadczony

z kilku zasadniczych powodów. Po pierwsze, rozwiązanie takie pozostawiało kontrolę nad firmą w zbyt wąskim gronie decydentów. Cała organizacja wciąż była uzależniona od jednej osoby, choć nie byłem nią ja. To nadal niosło – pod moją nieobecność – ryzyko i nie poprawiało efektywności. Po drugie, zastępca – jako ktoś, kto powinien poprowadzić firmę w sytuacji mojej przedłużającej się nieobecności – musiał przejąć kontrolę nad wszystkimi obszarami działania, za-

rezygnować z funkcji strategicznych, czyli reprezentowania szkoły na zewnątrz, ustalania kierunków rozwoju szkoły, jak również z pełnej odpowiedzialności za finanse, ustalanie rocznych budżetów oraz ostatecznych decyzji o zatrudnieniu pracowników administracyjnych i kadry naukowej. Natomiast funkcje czysto akademickie, związane z prowadzeniem badań naukowych oraz nadzorem nad sprawami studenckimi, powinien przekazać innym osobom. Te

Uczelnia miała już 5 lat i po trudnym okresie startu osiągnęła równowagę finansową. Wówczas okazało się, że jestem poważnie chory. Istniało duże niebezpieczeństwo niepowodzenia leczenia i planowanej operacji.

chorobą – uważałem, że taka osoba jest bardzo potrzebna. Wyzaczyłem na to stanowisko człowieka z wcześniejszym doświadczeniem biznesowym, z którym pracowałem w szkole od kilku lat. Znał dobrze zarówno mnie, jak i uczelnię. Miałem też do niego zaufanie, co w moim odczuciu było podstawą dobrej współpracy.

Ze względu na specyfikę instytucji naukowej i badawczej, jaką jest uczelnia, na wyniki i efekty jakichkolwiek zmian musiałem czekać co najmniej kilka lat, znacznie dłuższą niż w tradycyjnych firmach. Po niespełna czterech latach przekonałem się jednak, że funkcja dyrektora generalnego nie usprawnia funkcjonowania szkoły tak, jak tego oczekiwałem. A poza tym sprawująca ją osoba nie sprawdziła się do końca. Myślę, że miała na tym stanowisku za dużą swobodę, a ja poświęcałem wówczas szkole zbyt mało czasu. Pod koniec lat 90. miałem dużo dodatkowych obowiązków, byłem między innymi przewodniczącym rektorów uczelni niepaństwowych. Poza tym nie miałem wówczas wystarczającej wiedzy i doświadczenia w przygotowywaniu sukcesji.

Dzisiaj wiem, że powołanie zastępcy nie mogło przynieść spodziewanych efektów

równy tymi, na których się znałem i w których miałem duże kompetencje, jak i tymi, nad którymi się nie znałem i które chętnie bym scedował na innych. To naturalnie od początku rodziło między nami pewne tarcia. Zdarzało mi się ingerować w jego decyzje i nie zawsze mogłem się od tego powstrzymać. Do głosu dochodziła moja pycha, bo miałem świadomość, że niektóre rzeczy zrobiłbym nie tylko inaczej, ale i lepiej. W efekcie zwolniłem go ze stanowiska – także dlatego, by nie dublować funkcji zarządczych, skoro sam powinienem je przejąć.

To doświadczenie miało też swoje jasne strony. Dzięki niemu zdałem sobie bowiem sprawę, że potrzebuję nie tylko nowych ludzi, ale przede wszystkim nowego sposobu zarządzania. Zatrudnienie dyrektora generalnego nie zmieniło sposobu funkcjonowania organizacji. Podzieliło tylko obowiązki w ramach tych samych procedur i sposobów działania.

Doświadczenie z dyrektorem generalnym pozwoliło mi też zrozumieć, w jakim kierunku ma pójść delegowanie uprawnień. Które obowiązki chcę zachować dla siebie, którymi na pewno się podzielę i z których całkowicie zrezygnuję. Zrozumiałem, że nie powinienem

zakresy działań delegowałem w pełni i postanowiłem, że nie będę w nie więcej ingerował.

Ze starej organizacji uczelni zrezygnowałem dopiero w 2001 roku. Znacznie wcześniej podjąłem jednak przygotowania do tego procesu zarówno od strony psychicznej, jak i merytorycznej. Przeczytałem wiele książek na ten temat, uczestniczyłem w szkoleniach biznesowych organizowanych przez moją uczelnię. A przede wszystkim zrobiłem coś, co określam mianem wewnętrznych „rekolekcji”, takiego rachunku sumienia. Chodziło mi o wnikliwą ocenę nie tylko własnej osoby, ale przede wszystkim organizacji – spojrzenia na nią z zewnątrz. Menedżer, który potrafi myśleć analitycznie i umie oddzielić swoje subiektywne oceny i odczucia dotyczące firmy, może być jej najlepszym konsultantem. Musi mieć jednak w sobie pokorę, by nie myślał, że wszystko, co robi, jest najmądrzejsze i najlepsze. Ja zazwyczaj robię takie „rekolekcje”, gdy odbieram nagrodę jako rektor i menedżer lub gdy wyróżnienie otrzymuje uczelnia. Wówczas sprowadzam się z chmur na ziemię i wypisuję listę słabych punktów szkoły. To mnie szybko otrzeźwia, bo okazuje się, że choć w oczach innych zasługuję na

nagrodę, to mam przed sobą jeszcze wiele do zrobienia. Jedną z takich list, zawierającą słabe punkty uczelni (m. in. chaos decyzyjny w niektórych obszarach, uprawnienia bez jednoznacznej odpowiedzialności za podejmowane decyzje, słabość średniego poziomu zarządzania pracownikami naukowo-dydaktycznymi, brak wszystkich niezbędnych procedur dotyczących dokumentowania przebiegu studiów), przygotowałem w 1999 roku, czekając na lotnisku kilka godzin na samolot. Została ona potem wykorzystana podczas prac nad przygotowaniem nowych struktur i delegowaniem uprawnień.

Przez cały 2000 rok razem z dwoma współpracownikami, którzy pełnili funkcje doradcze, ale posiadali wiedzę i doświadczenie z różnych dziedzin, przygotowywałem ramy reformy. Jasno zdefiniowane zostały zakresy obowiązków i odpowiedzialności. Przez kilka miesięcy spotykaliśmy się i dyskutowaliśmy o tym, co ma być podporządkowane określonym funkcjom. Oni to wszystko wymyślali, a ja potem filtrowałem, poprawiałem. W końcowym etapie uporządkowałem naszą pracę i wyciągnąłem wnioski.

Nie było łatwo, bo tak naprawdę nie było skąd wziąć wzorca i modelowego rozwiązania. Zupełnie nie nadawał się

uczelnia w Polsce, to nie dało się przyjąć rozwiązań stosowanych w innych podobnych instytucjach. To my byliśmy liderami i to nas podpatrywano.

Projektując nową profesjonalną organizację uczelni, wyszedłem od postawienia sobie kilku celów nadrzędnych. Niby jest to oczywiste – zaczynając jakikolwiek proces, trzeba postawić sobie cele. Ale już tu można łatwo zbłądzić. Przy takiej okazji przychodzi bowiem do głowy wiele różnych celów. Ja sam czułem pokusę umieszczenia wśród nich moich osobistych ambicji związanych z merytorycznym rozwojem uczelni. Szybko zrozumiałem, że w procesie budowania profesjonalnej instytucji trzeba cele merytoryczne odłożyć na bok i skupić się wyłącznie na celach organizacyjnych. I to tylko kilku. Im będzie ich mniej, tym bardziej spójna będzie przyszła organizacja. W moim przypadku cele były dwa – sprowadzenie procesu dydaktycznego na poziom jak najbardziej szczegółowych procedur (w tym procedur kontrolnych) oraz rozbudzenie o większej niż dotąd grupy pracowników naukowo-dydaktycznych poczucia odpowiedzialności za przyszłość instytucji.

Pomysł na jednoczesne osiągnięcie obu celów był zaskakujący – mimo że byłem uważany za autokratę, wprowadziłem demokratyczne wybory na kilka

możliwie precyzyjnie określiłem uprawnień. Całkowicie rozdzieliłem oba główne obszary. Dydaktyką zawiaduje prorektor ds. dydaktycznych wraz z powołanymi przeze mnie prodziekanami ds. dydaktycznych, odpowiedzialnymi za poszczególne programy studiów. Rozwój naukowy pracowników naukowo-dydaktycznych i przygotowanie uczelni do uzyskania uprawnień doktorskich spoczywa zaś na prorektorze ds. naukowych. Sobie pozostawiłem odpowiedzialność za finanse, sprawy personalne i ogólny nadzór nad administracją. Tak jak zawsze w moich rękach pozostały sprawy strategii, a także szeroko rozumianego PR.

Zmiany te przyszły w samą porę. Jeszcze kilka lat wcześniej wszystkich studentów znałem po imieniu, a ich indywidualne problemy i prośby mogłem rozstrzygać osobiście. Na przełomie lat 1999 – 2000 osiągnęliśmy już jednak taką liczebność studentów (około 2,5 tysiąca) i wykładowców oraz tak bardzo zwiększyliśmy skalę inwestycji (w nowe akademiki, sale wykładowe, zaplecze sportowe), że trzeba było poprowadzić szkołę żelazną ręką. Skończyły się czasy improwizacji, trzeba było wprowadzić sztywne zasady obowiązujące zarówno studentów, jak i kadrę dydaktyczną. Studenci, przyzwyczajeni do nieformalnych

Powołanie zastępcy na czas mojej nieobecności pozostawiało kontrolę nad firmą w zbyt wąskim gronie decydentów. Cała organizacja wciąż była uzależniona od jednej osoby, choć nie byłem nią ja.

do tego sposób organizacji i zarządzania uczelniami państwowymi, w których istnieje instytucjonalne (bo praktycznie wymuszone ustawą i obyczajem akademickim) rozmycie odpowiedzialności – w wielu wypadkach ostateczne decyzje podejmują w nich ciała kolegialne (senat, rady wydziałów), a odpowiedzialność za ich wykonanie spada wyłącznie na rektora lub dziekana. Ponieważ byliśmy jedną z pierwszych prywatnych

nowo stworzonych stanowisk (prorektora ds. naukowych oraz dziekanów). Postanowiłem obsadę tych funkcji pozostawić – w ramach eksperymentu – do wyboru pracownikom naukowo-dydaktycznym. Prorektora ds. naukowych wybierali samodzielnie pracownicy naukowo-dydaktyczni zatrudnieni u nas na pełnych etatach, a dziekanów – członkowie rad wydziału. Oczywiście nie będąc pewien wyników eksperymentu,

kontaktów i dostosowywania terminów do swoich potrzeb, musieli nagle przyzwyczać się i zaakceptować sztywne terminy zajęć czy egzaminów. Mieli też mniej dowolności w wyborze przedmiotów czy prowadzących.

Zmiany te nie przeszły bez krytyki. Studenci byli bardzo zaskoczeni. Część z nich myślała, że to rodzaj eksperymentu, który po jakimś czasie się skończy. Padały głosy, że zakładamy szkole cugle.

W duchu zgadzałem się z tymi krytycznymi uwagami, bo jak każdy przedsiębiorca nie cierpię biurokracji. Sam musiałem się przyzwyczać do tych zmian. Wiedziałem jednak, że muszę twardo bronić nowych procedur, bo w bałaganie i swobodnej regulacji na pewno byśmy się zgubili. W przeforsowaniu zmian pomagała mi korzystna sytuacja finansowa. W roku akademickim 1999/2000 mieliśmy najwyższy w historii szkoły stosunek zysku do wpływów (przy przychodach rządu 20,2 miliona złotych zysk z amortyzacją wynosił 5 milionów). Jednym słowem, mogliśmy sobie na te zmiany pozwolić. Nikt nie mógł mi zarzucić, że wprowadzając zmiany, narażam szkołę na ryzyko destabilizacji finansowej.

Szukaj ludzi wiernych ideałom organizacji, a nie tylko jej szefom

Poszukiwanie ludzi, z którymi chcemy blisko współpracować, a jednocześnie podzielić się władzą i dać im duży zakres obowiązków, nie jest sprawą prostą. Szczególnie gdy potrzebni są specjaliści o rzadkich kwalifikacjach lub do nietypowych, ale konkretnych zadań. Tak jest w każdej dziedzinie, ale myślę, że w szkolnictwie wyższym jest jeszcze trudniej. Zwłaszcza że chciałem znaleźć ludzi, którzy nie tylko znają się na biznesie, ale wiedzą też, jak funkcjonuje wyższa uczelnia. Nie brałem jednak pod uwagę organizowania konkursów i dawania ogłoszeń. To mogłoby się okazać jedynie niepotrzebną stratą czasu i pieniędzy, a w dodatku nie przynieść efektów. Środowisko uczelni wyższych jest wyjątkowo konserwatywne i obawiałem się, że nie znajdę w nim osób, z którymi mógłbym współpracować.

Pozostało mi więc jedynie takie rozwiązanie, by oprzeć się na ludziach, których miałem wokół siebie. Jeszcze w fazie wykluwania się pomysłów na usprawnienie zarządzania bacznie obserwowałem wszystkich pracowników naukowo-dydaktycznych (jest ich dzisiaj 165), którzy pracują w WSB-NLU. Podstawowym kryterium ich oceny było dla mnie zrozumienie ducha i misji szkoły. Dlatego wybierałem spośród tych, którzy

Dlaczego lider powinien ograniczać swoją kontrolę nad firmą

Dopiero niespodziewana choroba spowodowała, że poważnie potraktowałem przekazanie władzy w stworzonej przeze mnie szkole. Oczywiście, nie każdy lider biznesu zetknie się z taką sytuacją. Istnieją jednak co najmniej dwa inne powody ograniczenia jego władzy, które z pewnością dotyczą każdego.

Pierwszy – to braki kompetencyjne. Nikt nie zna się na wszystkim. Ja, na przykład, nie jestem ekonomistą, ani też specjalistą od zarządzania, lecz fizykiem. Musiałem więc wielu rzeczy się nauczyć. Słuchałem tych, którzy znali się na biznesie. Podczas wielu prywatnych rozmów z różnymi przedsiębiorcami i menedżerami zdobywałem potrzebną wiedzę i korzystałem z gotowych rad, jak kierować i zarządzać szkołą. Ale te umiejętności, które przydają się na starcie i pomagają rozruszać firmę, z czasem okazują się niewystarczające. W miarę upływu czasu zacząłem dostrzegać u siebie, jak również u współpracowników, coraz więcej „dziur” kompetencyjnych. Uczelnia się rozrastała, dochodziło wiele spraw, które trzeba było załatwić, i poważniejszych problemów do rozwiązania. A ja nadal samodzielnie kierowałem szkołą, podporządkowując sobie wszystkie sfery jej działalności: od finansów, poprzez dobór kadr, programy nauczania, współpracę i kontakty zewnętrzne, aż po plany strategiczne.

Drugi powód, który powinien skłonić menedżerów lub właścicieli do ograniczenia swojej kontroli nad autorskim przedsięwzięciem, to zjawisko delegowania odpowiedzialności w górę. Pracownicy niepewni swoich uprawnień decyzyjnych zwracają się o rozstrzygnięcie coraz bardziej błahych spraw do swojego przełożonego. W firmie zarządzanej jednoosobowo oznacza to, że prezes lub właściciel przestaje mieć czas na podejmowanie strategicznych decyzji i grzęźnie w coraz bardziej szczegółowych decyzjach operacyjnych. Pracownicy przyzwyczajają się zaś do tego, że to on rządzi każdą sferą i zarazem wyznacza kierunki działania. Jest to supergwiazda, wokół której wszystko się kręci. A oni są jedynie wykonawcami jego poleceń. Sami przestają wykazywać jakąkolwiek inicjatywę i nie robią nic ponad wyznaczony zakres obowiązków. Mało tego, nie potrafią i obawiają się podejmować jakiegokolwiek decyzje, więc nawet z najdrobniejszymi sprawami przychodzą do szefa. Tak było w moim przypadku. Jednego dnia, po kilkunastu spotkaniach z różnymi pracownikami w mało znaczących dla szkoły kwestiach, wkurzyłem się. Dlaczego na przykład sam muszę decydować o tym, jaki kupić papier do drukarek? Od tego czasu przestałem zajmować się takimi głupstwami. Ale zapewne wielu liderów nadal się nimi zajmuje, myśląc, że mają w ten sposób pełną kontrolę nad firmą. Tymczasem to nie oni kontrolują firmę, lecz firma kontroluje ich.

pracują w szkole najdłużej. Sprawdzałem nie tylko, jak wykonują swoje obowiązki, ale też – jak radzą sobie ze studentami. Dodatkowym kryterium było przywiązanie do szkoły, czyli fakt zatrudnienia na pełnym etacie oraz staż pracy w szkole. Ważne było też to, na co inne szkoły wyższe zwracają dużą uwagę, a ja – nieco mniejszą, czyli tytuł naukowy. To zawęziło grupę potencjalnych kandydatów na stanowisko prorektora do kilku z całej uczelni.

Nie robiłem im żadnych konkursów ani nie zlecałem zadań do wykonania. Kierowałem się intuicją. Twarde kompetencje nie miały dla mnie znaczenia. Te można bowiem osiąść.

Najbardziej zależało mi na tym, by w gronie władz uczelni (razem ze mną jest 13 osób) znaleźli się tacy ludzie, którym powierzyłbym dwa najważniejsze obszary: działalność dydaktyczną i badania naukowe. Chcąc oddać im prawie absolutną władzę, musiałem wyłowić

najlepszych spośród tych, których miałem w szkole.

Wybrany prorektorem ds. badawczych został prof. dr hab. Marek Capiński, który przeszedł do nas z Uniwersytetu Jagiellońskiego. Współpracował ze mną od 1997 roku, nawet wybudował sobie drugi dom w okolicy Nowego Sącza. Odpowiada za badania naukowe, które musieliśmy mocno rozwijać, kiedy otrzymaliśmy uprawnienia magisterskie, a chcemy w przyszłości otrzymać zgodę na przyznawanie doktoratów.

Z kolei prorektorem ds. dydaktycznych został dr Andrzej Gwiżdż. To mój największy sukces personalny, efekt chłodnej kalkulacji. Potrzebowałem człowieka, który wprowadziłby w szkole porządek i procedury. No cóż, choć wielu przedsiębiorców uzna to za herezję,

potrzebowałem kogoś, kto wprowadziłby biurokrację.

Nasza uczelnia rozrastała się, przybywało studentów (zaczynaliśmy od kilkudziesięciu osób w 1991 roku, dziś mamy prawie 4 tysiące) i stworzenie jasnych, czytelnych dla wszystkich zasad stało się koniecznością. W dodatku wykonawca tej misji musiał mieć silną osobowość i być wytrzymały psychicznie. To jest najtrudniejsza funkcja w szkole, bo nikt takiej osoby nie lubi. Ja mogę być bardziej tolerancyjny dla wykładowcy, który nie może prowadzić w danym dniu zajęć, lub dla studenta, który z różnych powodów chce przełożyć egzamin. Aby szkoła sprawnie funkcjonowała, prorektor ds. dydaktycznych musi natomiast ściśle trzymać się ustalonych procedur. Inaczej wszystko mogłoby się rozsypać.

Obaj panowie współpracowali ze mną od wielu lat. Znałem ich i ceniłem, choć nie we wszystkim się z nimi zgadzałem. Ale nie chciałem mieć wokół siebie ludzi, którzy będą mi jedynie przytakiwać, tylko takich, którzy powiedzą mi, że coś robię źle. Nie będą bać się mojej reakcji, bo ważna jest przyszłość firmy, a nie fałszywa lojalność wobec pracodawcy. Takich ludzi nie szanuję, wolę zaś sparing-partnerów, którzy mają silne argumenty. To mnie nakręca, podnosi adrenalinę. Wtedy szukam kontrargumentów i znajduję nowe, lepsze rozwiązania.

Na kolejnym etapie rozwoju szkoły bardziej potrzebowałem fachowców niż entuzjastów, którzy byli tak przydatni przy rozkręcaniu działalności. Teraz wyżej cenię skrupulatność, sumienność i kompetencję.



Marcin Zajkowski

jest konsultantem w Boston Consulting Group. Można się z nim skontaktować pod adresem: Zajkowski.Marcin@bcg.com

Odnoszący sukces właściciele firm często dochodzą do etapu, w którym dalszy rozwój przedsiębiorstwa nie jest możliwy bez radykalnych zmian w sposobie zarządzania nim. Do kierowania coraz większym i coraz bardziej skomplikowanym organizmem biznesowym dotychczasowy poziom wiedzy z zakresu technik zarządzania, zasad funkcjonowania na rynkach zagranicznych czy wykorzystywania nowoczesnych technologii może się okazać niewystarczający. Odpowiedzią na tę barierę wzrostu jest profesjonalizacja firmy.

Profesjonalizacja nieuchronnie pociąga za sobą także zmiany w strukturze przedsiębiorstwa. Małe firmy często działają w myśl zasady „one-man show”, z szefem zajmującym się całym spektrum spraw związanych z ich funkcjonowaniem – od strategii, poprzez negocjacje sprzedażowe, do decyzji związanych z zakupem materiałów biurowych. Na dalszych etapach rozwoju w strukturze firmy pojawia się zwykle stanowisko „prawej ręki” szefa, na przykład dyrektora administracyjnego czy dyrektora ds. operacyjnych, a z czasem – wielu innych kierowników średniego szczebla, zorganizowanych według kryterium podziału funkcjonalnego: marketing, sprzedaż, finanse, zakupy itd. Nadmierne i przypadkowe angażowanie się najwyższego kierownictwa w realizację procesów, które mają bezpośrednią styczność z klientem, może paraliżować rozwój młodej firmy. Nowe struktury i nowi ludzie przyspieszają biurokratyzację firmy, zwiększają też koszty jej działalności, ale jest to nieuchronna konsekwencja jej rozwoju.

Profesjonalizacja dokonuje się także drogą zwiększania kompetencji własnych i własnego zespołu (np. poprzez szkolenia). Często jednak to nie wystarcza. Wówczas jedyną realną alternatywą jest wprowadzenie na stanowisko szefa firmy nowej osoby. **To drugie rozwiązanie ma również tę dodatkową**

Daj ludziom czas na przygotowanie się do nowych obowiązków

Przez kilka początkowych lat delegowałem uprawnienia „zero-jedynkowo”: to znaczy było konkretne zadanie i ktoś musiał je wykonać. Po 2001 roku powstały wewnątrz szkoły trwałe i stabilne struktury. Każdy ma jasno określony zakres obowiązków. Wie, za co odpowiada i jakie mogą być konsekwencje, jeśli się z nich nie wywiąże. Dla nikogo – z jednym wyjątkiem – nie ma taryfy ulgowej. Tym wyjątkiem jest prorektor do spraw dydaktycznych. Zdaję sobie sprawę, że jego praca wymaga zawieszenia na końcu kariery naukowej i całkowitego poświęcenia się sprawom organizacyjnym. Dlatego dostał gwarancję pracy przez sześć lat na tym stanowisku.

Przygotowania do wprowadzenia nowych reguł kierowania szkołą trwały kilka miesięcy. A osoby, którym powierzałem nowe funkcje, dowiedziały się o tym pół roku wcześniej. Nie wpuściłem ich od razu na głęboką wodę. Miały czas, aby się zapoznać z założeniami i wstępnym zakresem nowych obowiązków i zgłosić swoje ewentualne uwagi, które

potem razem analizowaliśmy. Ale nie dałem im wielkiego pola manewru. Powiedziałem nawet, że jest to dla nich propozycja nie do odrzucenia, z której nie powinny pochopnie rezygnować. Nie stawiałem ich jednak pod ścianą. Ważnym argumentem, który miał ich zachęcić do przyjęcia nowej oferty, była nie tylko wyższa pozycja w hierarchii

Doświadczenie z dyrektorem generalnym pozwoliło mi zrozumieć, w jakim kierunku ma pójść delegowanie uprawnień. Które obowiązki chcę zachować dla siebie, którymi na pewno się podzielę i z których całkowicie zrezygnuję.

zalete, że usuwa inną, często występującą, barierę wzrostu, jaką jest brak dalszych ambicji dotychczasowego lidera oraz jego poczucie zawodowego i materialnego spełnienia.

Zmiana na najwyższym stanowisku w firmie może dokonać się na rzecz członka rodziny założyciela (najczęściej potomka) bądź na rzecz osoby pochodzącej całkowicie z zewnątrz. Plusem pierwszego rozwiązania jest możliwość kontynuowania rodzinnej tradycji i większe zaufanie ze strony pracowników firmy, którzy wysoce cenią sobie przewidywalność. Potencjalne minusy tego rozwiązania wynikają stąd, że potomkowie założyciela firmy niestety nie zawsze wraz z nazwiskiem dziedziczą talent, upór, zaangażowanie i pasję. Większość firm rodzinnych, które odnoszą sukcesy za kadencji jej założyciela, upada w drugim bądź trzecim pokoleniu. Ale są i pozytywne przykłady. W rodzinnej firmie Zakłady Mięsne „Duda” po etapie bardzo dynamicznego rozwoju stery rządów objęli członkowie najbliższej rodziny założyciela, którzy nadal z powodzeniem kierują przedsiębiorstwem.

Zatrudnienie profesjonalnego menedżera z zewnątrz pozwala na pozyskanie cennych kompetencji zarządczych w firmach, które do tej pory opierały się przede wszystkim na duchu przedsiębiorczości, instynkcie i wyczuciu biznesowym właściciela. Osoby z zewnątrz, które nie są tak emocjonalnie zaangażowane, mają z reguły bardziej obiektywną ocenę sytuacji oraz w większym stopniu kierują się kryteriami stricte biznesowymi. Minus tej opcji wiąże się z tzw. kosztami przedstawicielstwa (*agency costs*). **Cele i motywacje założyciela i właściciela firmy są naturalnie odmienne od tych reprezentowanych przez profesjonalną kadrę zarządczą. Ci pierwsi nastawieni są z reguły na utrzymanie dziedzictwa i długookresowe budowanie wartości, podczas gdy ci drudzy na szybką poprawę**

wyników finansowych. Pewnym wyjściem z takiej sytuacji są odpowiednio skonstruowane systemy motywacyjne, oparte na właścicielstwie w firmie (poprzez akcje lub opcje na akcje).

W praktyce oba rozwiązania mogą być równie skuteczne. Sukces firmy zależeć będzie przede wszystkim od osoby następcy, ale również od tego, w jaki sposób przeprowadzona zostanie sukcesja. Istotne jest również, jak zostaną zdefiniowane obszary kompetencji dla następcy i w jakim stopniu będą respektowane przez dotychczasowego lidera.

Warto dodać, że profesjonalizacja często błędnie utożsamiana jest z automatycznym usunięciem założyciela poza obszar funkcjonowania firmy. **Prawidłowo pojmowana profesjonalizacja to ustawienie struktur i ram działania w firmie w sposób wspierający interakcje pomiędzy założycielem a biznesem.** Często stosowanym rozwiązaniem jest pozostawienie założyciela firmy na mniej eksponowanym stanowisku. Może to być miejsce w zarządzie lub w radzie nadzorczej. Takie rozwiązanie jest dość popularne w Stanach Zjednoczonych, gdzie ustępującym prezesom firm często proponuje się stanowiska *chairmana*, czyli kogoś w rodzaju honorowego prezesa ds. wizji i strategii. Nie jest to może rozwiązanie do końca zgodne z zasadami *corporate governance*, ale sprawdza się w praktyce. W Polsce zastosowały je między innymi firmy Softbank i Mokate, w których właściciele na stanowiskach prezesów zatrudnili wykwalifikowanych menedżerów, a sami usunęli się na dalszy plan.

Należy pamiętać, że założyciel jest bardzo cennym zasobem praktycznej wiedzy na temat tajników funkcjonowania firmy, a jednocześnie symbolem i gwarantem jakości dla pracowników, klientów i dostawców. Dlatego **całkowite pozbawienie się osoby dotychczasowego lidera może oznaczać pozbawienie się cennej przewagi konkurencyjnej.**

Szybko zrozumiałem, że w procesie budowania profesjonalnej instytucji trzeba cele merytoryczne odłożyć na bok i skupić się wyłącznie na celach organizacyjnych. I to tylko kilku. Im będzie ich mniej, tym bardziej spójna będzie przyszła organizacja.

uczelni, ale także większa samodzielność i – co jest nadal nie bez znaczenia – wyższe wynagrodzenie.

Miej zaufanie, ale nie rezygnuj z kontroli

Powierzenie nowych zadań osobom, które wcześniej nie pełniły podobnych funkcji, może się okazać ryzykowne. Ale z takimi dylematami zmagają się szefowie wszystkich firm. Ja także nie miałem

gwarancji, że moi kandydaci się sprawdzą. Często ludzie są gotowi przyjąć na siebie nowe obowiązki, ale potem okazuje się, że nie radzą sobie z ich wykonaniem. Delegując nowe zadania, zakładałem, że nie będę wtrącał się do ich pracy. Przez dwa lata nie organizowałem regularnych spotkań kierownictwa, ale kilka miesięcy temu okazało się, że sami prorektorzy są zainteresowani przywróceniem cyklicznych, codwutygodniowych

spotkań i, w razie potrzeby, rozmów w cztery oczy. To pomaga nam na bieżąco wyjaśniać wiele spraw. Zależy mi na tym, by rektorat zawsze zajmował w sprawach studentów wspólne, jednoznaczne stanowisko. To poprawia atmosferę współpracy i funkcjonowania całej organizacji.

Na uczelni, jak wspominałem, na ocenę wykonanych zadań czeka się wyjątkowo długo. To nie firma produkcyjna czy handlowa, że każdy dzień przynosi jakieś efekty. U nas jest to niemożliwe, bo wprowadzony nowy program nauczania, obejmujący cały okres studiów, będzie można zweryfikować i prawidłowo ocenić najwcześniej po 4 – 5 latach. Musiałem więc tym ludziom zaufać.

Nie bałem się o negatywne skutki działań moich współpracowników, bo



Joanna Heidtman

jest psychologiem i socjologiem, doktorem nauk humanistycznych, pracuje w Zakładzie Badania Procesów Grupowych Instytutu Socjologii na Uniwersytecie Jagiellońskim. Jest członkiem międzynarodowego Stowarzyszenia Konsultantów i Trenerów Zarządzania MATRIK oraz konsultantem wielu firm. Można się z nią skontaktować pod adresem: heidtman@pro.onet.pl

Właściciel, który na pewnym etapie musi przekazać zarządzanie całą firmą lub tylko jej częścią sprawniejszemu i młodszemu menedżerowi, staje przed wieloma dylematami. Z jednej strony musi przygotować przedsiębiorstwo na zmiany organizacyjne polegające na uporządkowaniu jego struktur i przypisaniu określonych zadań nowym ludziom. Z drugiej – musi przełamać własne opory i obawy psychiczne, które pojawiają się, gdy nadchodzi czas delegowania uprawnień oraz odsunięcia się z pierwszej linii zarządzania.

Przede wszystkim właściciel firmy musi poradzić sobie z tzw. efektem ojcostwa. Skoro jego wiedza, pomysły i praca stały się podwaliną prosperującej firmy, trudno jest mu uznać, że lepsza lub przynajmniej wystarczająco dobra może być wiedza i praca osób niezwiązanych tak emocjonalnie z firmą. Jednak im szybciej potrafi dostrzec i zrozumieć, że jest to naturalny proces w rozwoju każdego przedsiębiorstwa, tym łatwiej przeprowadzi potrzebne zmiany.

Są dwie różne filozofie przeprowadzania sukcesji stanowisk zarządczych. James Collins, guru zarządzania, nazywa jedną z nich „najpierw kto, potem co”, drugą zaś „geniuszem z tysiącem pomocników”. Przykładem tej pierwszej jest przekazanie władzy w amerykańskim banku Wells Fargo, gdzie były prezes Dick Cooley postawił na skompletowanie i rozwój doskonałego zespołu zarządzającego. Stwierdził on: „Nawet jeśli nie jestem dość bystry, by przewidzieć, jakie zajdą zmiany, wiem, że one i tak nadejdą. A ci wybrani ludzie są na tyle elastyczni, że z pewnością sobie z nimi poradzą”. I rzeczywiście. Choć Cooley odszedł, bank nadal rozwija się dynamicznie.

w szkole istnieje dodatkowy i wielokrotnie szybszy sposób na sprawdzenie lub ocenę ich pracy. To opinie zadowolonych lub niezadowolonych studentów. Mam z nimi bardzo dobry kontakt. Prawie codziennie spotykam się z nimi na korytarzach szkoły. Piszą też maile. Natychmiast dociera więc do mnie to, co się dzieje na uczelni. Nie ma takiej sytuacji, że nie odbyły się zajęcia i rektor o tym nic nie wie.

Bądź konsekwentny i nie podważaj autorytetu współpracowników

Efektom delegowania uprawnień jest pozbywanie się nie tylko części obowiązków, lecz także władzy. Dla kogoś, kto stworzył firmę, jest to wyjątkowo bolesne doświadczenie, z którym bardzo trudno się uporać. Choć minęło już kilka

lat, jak podzieliłem się częścią tej władzy, nadal nie potrafię zapanować nad swoimi emocjami. Na wiele spraw nie mam już wpływu, ale zdarza mi się – niestety – że w nie ingeruję. Raz nawet zdarzyło mi się zakwestionować decyzję jednego ze współpracowników. Złamałem reguły delegowania. Do dziś mam wyrzuty sumienia, choć uważałem, że robię to z racjonalnych powodów. To był jeden z takich przypadków, kiedy szef organizacji musi wyważyć proporcje między tym, czy godzić się na błędną decyzję menedżera, czy ją zastępować? W takich przypadkach najlepiej widać samotność lidera. Bo tak naprawdę każdy, poza nim jedynym, ma prawo do popełniania błędów, ale potem one pozostają wyłącznie na jego głowie i stają się jego problemem.

Staram się jednak być konsekwentny. Zachowywać dystans do wielu spraw

i nie podejmować takich decyzji, które z przyczyn emocjonalnych łamałyby delegowane uprawnienia.

Wycofaj się z klasą

Stopniowe delegowanie władzy i uprawnień nieuchronnie przybliża każdego menedżera czy właściciela firmy do przekazania jej komuś w całości. To jest bardzo trudne zadanie, szczególnie dla twórców i założycieli firm. Jak na razie odsuwam od siebie decyzję o tym, kto mógłby mnie zastąpić na stanowisku rektora. Ale ustaliłem już datę swojego odejścia ze szkoły na 2014 rok. To odległa przyszłość. W tym czasie pojawią się na rynku pracy kolejni dobrze wyszkoleni menedżerowie, wśród nich także absolwenci mojej uczelni. I choć mam poczucie odpowiedzialności za stworzoną organizację, jednak obecnie bardzo

Przeciwnieństwem działania polegającego na tworzeniu silnych i kompetentnych zespołów zarządzających jest działanie zgodne z zasadą „geniusza z tysiącem pomocników”. To model, w którym firma jest miejscem rozwoju jednej ponadprzeciętnej utalentowanej osoby. Ona zaś jest z kolei siłą napędzającą firmę. Wadą takiego modelu jest jednak nietrwałość. Geniusze rzadko gromadzą wokół siebie nadzwyczajne zespoły zarządzające, tworzą raczej zespoły pomocników. I gdy odchodzą, pomocnicy zwykle się gubią, co szkodzi firmie. Jack Eckerd, założyciel Eckerd Drug Stores, był takim geniuszem. Przeszedł drogę od dwóch małych sklepów do imperium z ponad tysiącem drogerii w południowo-wschodniej części Stanów Zjednoczonych, ale gdy Eckerd odszedł z koncernu, firma zaczęła podupadać. Stało się tak, ponieważ Jack Eckerd zupełnie nie przywiązywał wagi do tego, by wcześniej znaleźć i przygotować swojego następcę.

Nowoczesna firma musi być dobrze i sprawnie zarządzanym systemem, a nie odbiciem charakteru i zdolności jednego człowieka. Dlatego ważne jest, aby istotną częścią zarządzania firmą na najwyższych szczeblach było dobieranie i kształcenie zespołu zarządzającego, składającego się z ludzi, o których właściciel wie, że:

- posiadają doskonałe kompetencje i stale się rozwijają,
- traktują ideologię firmy, jej wartości i misję jako jedyny i nienaruszalny kompas swojego działania,
- nie wymagają ścisłej kontroli i dodatkowej zachęty, bo sami odczuwają potrzebę dążenia do jak najlepszych wyników i tworzenia rzeczy wielkich.

Posiadanie takich sukcesorów ułatwia właścicielowi odejście czy częściowe usunięcie się, ponieważ wówczas nie ma on tak dojmującego poczucia, że oddaje zarządzanie firmą w ręce „obcej osoby”. Ma to także dla właściciela inne istotne skutki. Od początku przyzwyczajają się on do stopniowego przekazywania wielu swoich zadań w ręce zaufanych ludzi. Przy okazji uczy się, jak nie ingerować w ich decyzje i jak przestać zadawać sobie pytania: „czy oni sobie poradzą”, „czy wiedzą, co robić”. Spotkałam się z taką sytuacją, w której szef firmy, mimo że delegował uprawnienia, nadal mocno angażował się w pracę swoich zastępców. Powiedział im o tym i poprosił, aby mu za każdym razem przypominali, gdy będzie przekraczał granice delegowania. Wcześniej także ustalili jasne zasady działania i obszary podejmowania decyzji: co pozostaje w kompetencjach szefa, na co chce mieć jeszcze ostateczny wpływ, a z czego zrezygnował całkowicie. I to im ułatwiło współpracę.

Taki sposób postępowania pozwala też na stopniową zmianę definicji samego siebie, swojej tożsamości. Przez wiele lat zarządzanie firmą było nie tylko jego jedynym zajęciem jako długoletniego właściciela, ale umożliwiała mu też zawodową realizację, dawała poczucie wartości. **Zmiana roli zawodowej może poważnie zagrażać jego własnemu poczuciu przynależności. W takich sytuacjach dobrym rozwiązaniem jest przyjęcie w firmie roli mentora.** Były szef przestaje utożsamiać swoje działania i swoją wartość jedynie z wykonanymi zadaniami i wymiernymi rezultatami. **Wartością dla niego staje się przekazywanie wiedzy i doświadczenia młodszemu, odpowiedzialnym za przyszłość firmy, menedżerom, wspieranie ich i wskazywanie im dróg rozwoju.**

trudno jest mi dopuścić do siebie myśli o całkowitym przekazaniu komuś władzy i odejściu z firmy. Sama świadomość nadejścia tego momentu boli, jakbym miał utracić ukochane dziecko. Dziś nie pozbyłbym się wpływu na zarządzanie szkołą, ale nie wyobrażam też sobie, że będąc nadal osobą zdrową i sprawną, mógłbym gdzieś z boku spokojnie obserwować, co się z nią będzie działo. Łatwiej może nie wtrącać się w te obszary, w których nie jest się kompetentnym. Trudniej natomiast pogodzić się z utratą wpływów w tych kwestiach, z którymi nadal moglibyśmy sobie świetnie radzić.

Obserwuję przykłady właścicieli, którzy potrafią z ogromną klasą odsunąć się w cień. To mi bardzo imponuje. Marek Roleski, właściciel firmy „Roleski” z Tar-

była dla mnie fantastyczna lekcja klasy i wskazówka. Wiele godzin myślałem o tym, próbując wyobrazić sobie siebie w takiej sytuacji. I przyznam się, że nie wiem, jak ja bym postąpił.

Zdaję sobie sprawę, że proces profesjonalizacji uczelni nie jest jeszcze zakończony. Wciąż uczę się choćby, jak powstrzymać pokusę ingerencji w nie swoje obszary odpowiedzialności. Jednak główny cel, jakim było usprawnienie i uporządkowanie funkcjonowania nowosądeckiej uczelni, osiągnąłem. Z organizacji, która przez ponad 7 lat działała z impetem rozpedzonej kuli śniego-

myśląc, co może się złego stać w tym czasie. Teraz wydaje mi się, że mógłbym bezpiecznie wyjechać ze szkoły nawet na rok i nikt na zewnątrz nie zauważyłby, że mnie tam nie ma. Od strony organizacyjnej wszystko działałoby sprawnie. Nie mogę – jak na razie – zrobić jednego. Na pewno nie mogę powiedzieć, że rektorem od jutra będzie pan X. Szkoła jest jeszcze zbyt silnie utożsamiana z moim nazwiskiem. Moje wycofanie się byłoby odebrane jako sygnał kryzysu instytucji, który mógłby niepotrzebnie uruchomić niekontrolowane procesy niszczące. Mam w tym momencie na myśli społeczną odpowiedzialność biznesu. Nie stworzyłem tej uczelni dla sie-

Choć minęło już kilka lat, jak podzieliłem się częścią władzy, nadal nie potrafię zapanować nad swoimi emocjami. Na wiele spraw nie mam już wpływu, ale zdarza mi się – niestety – że w nie ingeruję.



nowa, produkującej ketchupy i majonezy, półtora roku temu zatrudnił u siebie absolwenta mojej uczelni. Dziś jest on jednym z jego najbliższych współpracowników. Nawet po odbiór prestiżowej nagrody wysłał go do Warszawy. Ja tak jeszcze nie zrobiłem.

Inny przykład to John Minogue – ksiądz – przedsiębiorca, były prezydent DePaul University z Chicago, naszej uczelni partnerskiej. Gdy kończyła się jego kadencja, z dnia na dzień wycofał się z kierowania szkołą, wracając do pracy naukowej, a jego miejsce zajął czterdziestolatek, absolwent Harvardu. John nie przyszedł na inaugurujący nową kadencję bankiet, żeby cień jego sukcesów i dokonań nie przysłonił następcy. To

wej, staliśmy się instytucją w pełni profesjonalną, również według międzynarodowych standardów (jako pierwsza polska uczelnia przeszliśmy przez amerykańskie procedury akredytacyjne).

Ale ten kolejny etap, w którym się obecnie uczelnia znalazła, jest ważny z mojego osobistego punktu widzenia. Zrobiłem pierwszy, ale ważny krok w kierunku „odcięcia pępownicy”, która przez lata łączyła mnie z uczelnią. Nie wyobrażałem sobie jej funkcjonowania bez mojej osoby. Zazwyczaj planowałem tylko dwutygodniowy urlop, z obawą

bie. Chcę, żeby ona działała, nawet jak mnie nie będzie. Ale mam jeszcze 9 lat do planowego odejścia. Chcę w tym czasie przyzwyczaić i współpracowników, i siebie do faktu, że nie jestem osobą niezastąpioną.

Muszę z chłodną kalkulacją przygotować dla siebie alternatywę, która będzie równie atrakcyjna, jak zarządzanie szkołą. Będę miał wówczas 68 lat. Tyle, ile Ronald Reagan startując w wyborach na prezydenta. ☞

Artykuł numer A0504B