



Krzysztof Pawłowski

Gdy lider

staje się barierą w rozwoju firmy

Często twórcy, liderzy firm, którzy z powodzeniem sprawdzają się na początku działalności, przestają być skuteczni, gdy ich przedsiębiorstwa rosną. Przeważnie zdarza się, że sami tego nie dostrzegają. O tym, w jaki sposób sam zauważył potrzebę zmian i jak wprowadził nowy model zarządzania w swojej organizacji, pisze założyciel i rektor prywatnej uczelni 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 jej 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 umieją 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 struktury, 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 zmagal? Swoim doświadczeniem dzieli się z czytelnikami Harvard Business Review Polska.

Krzysztof Pawłowski jest założycielem i rektorem Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu i Wyższej Szkoły Biznesu w Tarnowie. Otrzymał tytuł Przedsiębiorcy Roku 2004 w polskiej edycji konkursu Ernst & Young.

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,

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.

wygrywając rankingi na najlepszą prywatną biznesową szkołę wyższą. Wówczas okazało się, że jestem poważnie chory (miałem gruczolaka na przysadce mózgowej) – 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 załatwiać 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 zaufania, gdy podejmowali decyzję o wyborze uczelni. Z prerażeniem uzmysłowilem 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 pepowiny” 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 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 dłuższej 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. Myślałem, 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.

Dziś wiem, że powołanie zastępcy nie mogło przynieść spodziewanych efektów 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, zarówno 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.

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.

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 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, powinienem przekazać innym osobom. Te 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 najsmądzejsze 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 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 uczelni 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 u 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 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, możliwie precyzyjnie określiłem uprawnienia. 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 prorektorsze 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 przysły 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 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 pomogła mi korzystna

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 biznes 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 grzeźnie w coraz bardziej szczegółowych decyzjach operacyjnych. Pracownicy przyzwyczajają się zaś do tego, że on rządzi każdą sferą i zarazem wyznacza kierunki działania. Jest tą supergwiazdą, 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 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.

sytuacja finansowa. W roku akademickim 1999/2000 mieliśmy najwyższy w historii szkoły stosunek zysku do wpływów (przy przychodach rzędu 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

Pozukiwanie 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

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.

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 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 osiągnąć.

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 sparingpartnerów, 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.

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 ds. spraw dydaktycznych. Zdaję sobie sprawę, że jego praca wymaga zawieszenia na kolku 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

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.

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 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.

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.

Nie bałem się o negatywne skutki działań moich współpracowników, bo 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 zastopować. W takich przypadkach najlepiej widać samotność lidera. Bo tak naprawdę każdy, poza nim jednym, 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 przybliży 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 trudno jest mi dopuścić do siebie myśl 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 Rolewski, właściciel firmy „Roleski” z Tarnowa, produkującej ket-chupy 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 inaugurację nowej kadencji bankiet, żeby cień jego sukcesów i dokonań nie przysłonił następcy. To 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 siedem lat działała z impetem roz-pędzonej kuli śnieżkowej, 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 myśląc, co może się z tego 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 siebie. 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