



# SEN O SZKOLE

Andrzej „Kosmos” Koźmiński

Ewa Barlik

# S EN O SZKOLE



# SEN O SZKOLE

Andrzej „Kosmos” Koźmiński

Ewa Barlik



Redaktor prowadząca  
*Małgorzata M. Przybyszewska*

Redakcja, korekta  
*Kamil Dźwiniel*

Indeks osób  
*Andrzej Koźmiński, Ewa Barlik, Kamil Dźwiniel*

Projekt okładki i stron tytułowych  
*Anna Gogolewska*

Ilustracja na okładce  
*I strona okładki: profesor Andrzej K. Koźmiński, fot. Krzysztof Gieraltowski*  
*IV strona okładki: profesor Andrzej K. Koźmiński z psem Grafem,*  
*fot. Sławomir Osa Ostrowski*

Skład i łamanie  
*Beata Stelęgowska. Usługi Wydawniczo-Poligraficzne*

Publikacja dofinansowana ze środków Uniwersytetu Warszawskiego  
Publikacja dofinansowana ze środków Akademii Leona Koźmińskiego

© Copyright by Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2023

Andrzej K. Koźmiński, ORCID 0000-0001-7499-3699, Akademia Leona Koźmińskiego

ISBN 978-83-235-6109-5 (druk)  
ISBN 978-83-235-6125-5 (e-pub)

ISBN 978-83-235-6117-0 (pdf online)  
ISBN 978-83-235-6133-0 (mobi)

Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego  
02-678 Warszawa, ul. Smyczkowa 5/7  
e-mail: [wuw@uw.edu.pl](mailto:wuw@uw.edu.pl)  
księgarnia internetowa: [www.wuw.pl](http://www.wuw.pl)

Wydanie 1, Warszawa 2023

# SPIS TREŚCI

---

## LEGENDY RODZINNE / 13

- Szkoła w Szwajcarii / 18
- Powrót do Polski / 21
- Studia we Francji / 21
- Pierwsza miłość – SGH / 22
- Racjonalista / 24
- Wojna / 25
- Rodzinne tajemnice / 27
- Mama poliglotka / 31
- Dzieciństwo / 34
- Powstańcza skaza / 37
- Powrót do Warszawy / 42
- Bibliografia / 49

---

## EDUKACJA NIESPECJALNIE SENTYMENTALNA / 51

- Ziele na kraterze / 52
- Stalinowskie klimaty / 55
- Sentymentalny Szczecin / 57
- Wyjazdy w góry / 59
- Październik 1956 / 63
- Poeta / 68
- Życie codzienne w domu profesorskim / 70
- Bibliografia / 73

---

## DWIE UCZELNIE PLUS / 75

- Z ZNP przez Europę / 75
- Solidne podstawy / 79

|   |
|---|
| Nie tylko nauka / 82                          |
| Kuba Karpiński / 85                           |
| Ojcowie nowoczesnej socjologii polskiej / 85  |
| Proces Hani Rudzińskiej / 88                  |
| Walka z „ankietomanią” / 89                   |
| Wyprawa po szpadę Dezyderego / 91             |
| Muszkietierowie Kurnala / 92                  |
| Konsultacje u Wakara / 93                     |
| Magisterka z HR-u / 94                        |
| Francuski dom towarowy / 94                   |
| Z Gretą Garbo w Rzymie / 97                   |
| Kochanka kardynała / 99                       |
| Komuniści z dobrych domów / 101               |
| Lot z Gierkiem / 105                          |
| Automat z wodą sodową / 105                   |
| Trzeba postarać się o kawior i szampana / 107 |
| Komunistyczny szyk / 108                      |
| Bibliografia / 111                            |

---

## SZKOŁA WAKAROWSKA I POŻEGNANIE Z SGPIS / 113

|  |
|--|
| Od Korniołowa do SGH / 113               |
| Rektor i skazaniec / 115                 |
| Zespół mistrza / 116                     |
| Krytyka gospodarki socjalistycznej / 117 |
| Wakarowska teoria pieniądza / 119        |
| Usługowa teoria handlu / 119             |
| Spotkania w „Jajku” / 120                |
| Nowoczesny handel w PRL-u / 121          |
| Żelazna dyscyplina / 122                 |
| Śmierć profesora / 123                   |
| Bolesny nokaut / 125                     |
| Francuz od rolnictwa / 126               |
| Okradziony Kosmos / 127                  |
| Badanie reformy Chruszczowa / 128        |
| U jezuitów – badaczy marksizmu / 128     |
| 50 lat wcześniej / 129                   |
| Szkoła przetrwania / 131                 |
| Przedsiębiorca-zegarmistrz / 132         |
| Hinduski posiłek / 132                   |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Powrót do Polski /    | 134 |
| Drugie podejście /    | 136 |
| Bezpieka na uczelni / | 137 |
| Czystka w nauce /     | 138 |
| Sukces w Łodzi /      | 140 |
| Bibliografia /        | 140 |

---

## WSTĘP DO NAUKI ZARZĄDZANIA / 143

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| W szkole prakseologicznej /       | 143 |
| Między dyscyplinami /             | 144 |
| Pierwszy doktorant i przyjaciel / | 147 |
| Badania empiryczne handlu /       | 149 |
| KOR za ścianą /                   | 150 |
| Stypendium Fulbrighta /           | 151 |
| Nowoczesne zarządzanie /          | 153 |
| Spotkania z Herbertem Simonem /   | 155 |
| Soccer player /                   | 156 |
| Rajd po szkołach biznesu /        | 157 |
| Profil MBA /                      | 158 |
| Kolacja z McKinseyem /            | 160 |
| Portret przodkini /               | 161 |
| Ryczący pontiac /                 | 164 |
| Podróż przez Amerykę /            | 165 |
| Obserwacje socjologa /            | 166 |
| Ameryka bez końca /               | 167 |
| Fiatem przez Europę /             | 168 |
| Ala /                             | 170 |
| Po Europie /                      | 170 |
| Powrót do SGPiS /                 | 173 |
| Instytut Zarządzania /            | 174 |
| Bibliografia /                    | 175 |

---

## PIERWSZY WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA W KRAJACH SOCJALISTYCZNYCH / 177

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| Początki zarządzania na UW / | 178 |
| Kawalerka na Chłodnej /      | 178 |
| Widoki z mansardy /          | 179 |
| Najmłodszy profesor /        | 180 |



|                              |     |
|------------------------------|-----|
| Szkoła naukowa? /            | 182 |
| Teoria gry organizacyjnej /  | 183 |
| Badania w przemyśle /        | 185 |
| W konsultingu /              | 186 |
| Kolacja z wnuczką Kosygina / | 188 |
| Misja na Wybrzeżu /          | 189 |
| Początek kolekcji /          | 190 |
| Wykłady za granicą /         | 194 |
| W Waszyngtonie /             | 196 |
| Trawki nie paliłem /         | 198 |
| Jak dostaje się granty /     | 199 |
| Koniunktura za Gierka /      | 201 |
| Rosyjskie wakacje /          | 202 |
| Przerwana dekada /           | 204 |
| Solidarność /                | 206 |
| Stan wojenny /               | 209 |
| Znów we Francji /            | 214 |
| I znowu w USA /              | 216 |
| Grupa Cushmana /             | 220 |
| Spółdzielnia Expert /        | 222 |
| Stracone lata /              | 223 |
| Bibliografia /               | 227 |

---

## SZALONE LATA / 229

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Kultowy podręcznik /      | 230 |
| Pierwszy w Polsce MBA /   | 233 |
| Obóz liderów /            | 235 |
| Szkolenia i doradztwo /   | 237 |
| Zagraniczni eksperci /    | 240 |
| Dwa programy /            | 242 |
| Początki uczelni /        | 243 |
| Na swoim /                | 244 |
| Z wizją przyszłości /     | 246 |
| Rozstanie z UW /          | 247 |
| Anderson School /         | 248 |
| Wakacje w stylu country / | 256 |
| Zapuszczanie korzeni /    | 257 |
| Wykładowcy /              | 261 |
| Studenci /                | 262 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| Finanse uczelni /      | 263 |
| Budowanie pozycji /    | 267 |
| Szkoła prawa /         | 268 |
| Umiejdzynarodowienie / | 270 |
| Goście /               | 272 |
| Elitarna grupa /       | 275 |
| Misja na Wschodzie /   | 280 |
| Gwiazdy Koźmińskiego / | 285 |
| Publikacje /           | 288 |
| Blisko biznesu /       | 290 |
| Public intellectual /  | 293 |
| Sprawne zarządzanie /  | 297 |
| Sukcesja /             | 300 |
| Bibliografia /         | 302 |

---

## REAKTYWACJA / 305

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| Wyobraźnia ekonomiczna Polaków /  | 306 |
| Ograniczone przywództwo /         | 309 |
| Równowaga społeczno-ekonomiczna / | 312 |
| Raz na wozie, raz pod wozem /     | 315 |
| Bibliografia /                    | 317 |

---

## ANDRZEJ K. KOŹMIŃSKI: CO JEST WAŻNE? / 319

---

## INDEKS NAZWISK / 331



*Wszystkie moje nieszczęsne tajemnice  
Jedna po drugiej będą wypatrzone.  
Aż powie ktoś: jakie ubogie życie  
I ścieżki stamtąd w górę takie strome!*

Czesław Miłosz



# LEGENDY RODZINNE

Źródłem najważniejszych wyzwań zawsze były dla niego teraźniejszość i przyszłość. Andrzej nie prowadził badań nad historią i genealogią swojej rodziny. Nikt nie rozbudzał w nim tęsknot za przeszłością, zatem niewiele o niej wiedział. Nie było w domu materialnych pamiątek ani zdjęć z zamierzonych czasów, tylko okazjonalnie pojawiały się jakieś odległe wspomnienia w ustnych przekazach matki, ojca i obu babć, bowiem jeden dziadek o tych sprawach nigdy nie mówił, a drugi zakończył życie w 1914 roku.

Jego rodzice urodzili się na mitycznych Kresach Wschodnich dawnej Rzeczypospolitej, oboje utracili swoje małe ojczyzny i tak często musieli zmieniać miejsca na ziemi, że przyzwyczaili się do swoistej tymczasowości. Potrzebowali jednak stabilizacji i okresami udawało im się ją osiągnąć. Stałymi punktami odniesienia były dla nich Dzielnica Łacińska i Ogród Luksemburski w Paryżu, bo nie zostały zniszczone, wymazane z pamięci, a byli tam młodzi i szczęśliwi. Zresztą każde z osobna, bo poznali się później, już w Polsce.

W jakiejś mierze odziedziczył po nich ten sam punkt odniesienia i wracał do niego często, dawniej w rzeczywistości, a później w myślach. Choćby parę minut w Jardin de Luxembourg było obowiązkowym elementem każdej wizyty w Paryżu. Hotel na rue Monsieur le Prince, w którym mieszkał jego ojciec podczas swoich studiów w Paryżu w latach 1927–1929, stoi do dziś, zamieniony na mieszkania, a restaurację, w której się stołował, prowadzi kolejna generacja Chińczyków. Bywał tam nieraz. Tam świętował w 1967 roku kupno pierwszego samochodu, używanego volkswagena garbusa w przepięknym morskim kolorze z podwójnymi „amerykańskimi” zderzakami.

Rodziny mit założycielski Koźmińskich głosił, że w XV wieku rodzina podzieliła się na dwie gałęzie: wielkopolską, ciężącą ku Koźminowi i ukraińską, penetrującą żyzne wschodnie ziemie Rzeczypospolitej. Ta pierwsza,

osiadła i uładzona, dochrapała się sporego znaczenia i podobno nawet jakiegoś kupionego tytułu hrabiowskiego. Z tej drugiej wywodzili się kresowi zagończycy, którym czas upływał na ciągłych utarczkach i wojnach z Tatarami, Kozakami, Turkami, Rosjanami, a nierzadko i z sąsiadami, z którymi nawzajem najężdżano się zbrojnie. Cała ta barwna tradycja zapadła się pod ziemię w wyniku okrutnej i krwawej rozprawy bolszewików z polskim ziemiaństwem kresowym, a jej ocalone w pamięci szczątki przeniesiono do wolnej Polski. Niewiele z niej przetrwało wojnę, okupację i powojenny komunizm czy realny socjalizm (Wańkiewicz 1972; Pawełczyńska 2003, 2003a; Jałowiecki 2012). Po przodkach-zagończykach odziedziczył silne dążenie do niezależności i maksymalnej swobody działania, pewną dozę przekory i niewątpliwie skłonność do ryzyka.

Jego ojciec, Leon Koźmiński, urodził się 14 października 1904 roku w Daszkowcach, niewielkiej wsi, oddalonej 20 kilometrów na wschód od Winnicy i 60 na zachód od Baru. Płynąca dość wartko przez żyzne lessowe ziemie Wyżyny Wołyńsko-Podolskiej rzeka Boh z dopływami nawadniała pola, na których falowały łąny zbóż. Daszkowicki dwór uwiecznił na rysunkach Napoleon Orda, XIX-wieczny malarz i kompozytor, zaprzyjaźniony z Fryderykiem Chopinem. Pozbawiony majątku za udział w powstaniu listopadowym jako artysta-banita wędrował po Kresach, rysując tamtejszą architekturę, głównie przepiękne pałace polskich magnatów. Dwór w Daszkowcach nie był pałacem, więc z jakiegoś powodu musiał być wyjątkowy, skoro trafił do teki artysty. Być może Orda rysunkiem odwdzieczył się za udzieloną gościnę?

Daszkowce są wymieniane już w 1768 roku w testamencie hrabiostwa Eustachego i Marianny Potockich wśród 11 miast i 104 wsi, jakie zostawili w spadku licznemu potomstwu. Rodzice Leona, Bolesław Koźmiński i Maria Koźmińska z domu Dyakowska, mieszkali tam przez pewien czas. Wkrótce po przyjściu na świat syna Leona przenieśli się 100 kilometrów dalej, do Wyszczukusów, porzucając dobrze znane z Trylogii Henryka Sienkiewicza Podole na rzecz Wołynia. W każdym razie Leon Koźmiński miał w dokumentach zapisany kraj urodzenia: Rosja, ale w życiorysie sam pisał – Daszkowce, powiat lityński, Ukraina.

Babcia Maria opowiadała wnukowi, że w pierwszym okresie małżeństwa, jeszcze przed urodzeniem syna, mieszkali z mężem w okolicach Odessy na pograniczu ówczesnej Besarabii, czyli dzisiejszej Mołdawii i Ukrainy. Jej mąż,

Bolesław Koźmiński dzierżawił tam któryś z wielkich majątków należących do polskiej arystokracji, chyba do Potockich, gdzie były wielkie plantacje arbużów – nazywanych przez babcię kawonami.

Główną siedzibą rodu Koźmińskich był Zharek, oddalony 70 kilometrów od Daszkowców, duży i nowoczesny jak na tamte lata dwór zbudowany w 1879 roku przez Konstantego Koźmińskiego, stryja Bolesława. W Zharku urodził się wybitny hydrobiolog i zoolog okresu międzywojennego, Zygmunt Koźmiński, który badał plankton w jeziorach polskich i amerykańskich. Zginął pod Lwowem w kampanii wrześniowej w 1939 roku, gdzie do końca bohaterstwo dowodził powierzoną mu placówką. Groby Zygmunta i jego starszego brata Tadeusza, który zmarł w 1926 roku w Zakopanem, znajdują się na warszawskich Powązkach. W 2021 roku profesor Andrzej Koźmiński zadbał o uwiecznienie swojego przodka badacza, wspomnianego Zygmunta, dedykując jego pamięci jedną z sal wykładowych Akademii Leona Koźmińskiego.

Niespełna 100 kilometrów od Daszkowców leżą Kotużyńce. To gniazdo rodzinne Dyakowskich, rodziny jego babki ze strony ojca – Marii. Usłyszał o tym chyba kilka lat po wyzwoleniu, kiedy babcia przyjeżdżała do nich na święta i kiedy prowadziło się długie rozmowy przy stole. Wówczas kilkuletni, wiecznie głodny – jak to powojenne dzieci – chłopiec więcej uwagi poświęcał indykowi, który usświetniał świąteczny obiad, niż wspomnieniom babci. Coś jednak z nich zostało.

W 1864 roku w Kotużyńcach urodził się pisarz i biolog, popularyzator wiedzy przyrodniczej Bohdan Dyakowski, który jeszcze przed rewolucją bolszewicką wyemigrował z Kresów do Zakopanego. Jego córką była profesor Jadwiga Dyakowska (1905–1992), której Uniwersytet Jagielloński zawdzięcza zachowanie Ogrodu Botanicznego w Krakowie w trakcie okupacji niemieckiej w latach 1939–1945. Prapradziad Bohdana, Mikołaj, dworzanin króla Jana III Sobieskiego, zasłynął jako autor pamiętników z kampanii wiedeńskiej pod tytułem *Dyaryusz wiedeńskiej okazyi roku 1683* (1717). Babcia Maria Koźmińska lubiła powtarzać rodzinną legendę, że w czasie tej odsieczy po jednej stronie króla Jana jechał Dyakowski, a po drugiej inny jej kuzyn, Ruszczyc. O zdziaczałym Ruszczycu, kresowym watażce, wspomina też Sienkiewicz w Trylogii, zapewne powtarzając tę samą legendę.

Ziemiaństwo kresowe nie było szczególnie wykształcone ani wyrefinowane. To byli zagończycy i rolnicy twardo eksploatujący żyzne ziemie oraz zamieszkującą je ukraińską ludność, która w latach 1917–1920, a potem



w 1944 roku okrutnie odpłaciła za wyzysk i upokorzenia. Leon Koźmiński był chyba jednym z pierwszych w rodzinie, który odbył studia, uzyskał doktorat za granicą i został profesorem.

Leon spędził dzieciństwo już w Wyszczykusach, w okolicach Żytomierza. Jego ojciec znakomicie prosperował jako dzierżawca majątków i przedsiębiorca rolny. Majątek Wyszczykusy kupił na wyraźne życzenie świeżo poślubionej (drugiej po śmierci pierwszej) żony Marii, która oczekiwała stabilizacji i związanej z nią pozycji towarzyskiej wśród kresowego ziemiaństwa. Dwór był piękny, o pałacowym charakterze, co w pełni odpowiadało aspiracjom małżonki. Była tam francuska bona dla syna, która okazała się niezwykle utalentowaną kucharką i w rezultacie często kierowano ją do kuchni, małego Leona pozostawiając pod opieką kucharza. Koźmińscy mieli też dom w Żytomierzu, gdzie zimą mieszkowali. W 1907 roku w mieście tym funkcjonowało już kino, oferujące ulubioną rozrywkę kucharza. Brał więc Leona ze sobą i razem przesiadywali po kilka seansów z rządu. Mimo tego Leon nigdy nie został ani kinomanem, ani kucharzem amatorem.

Wieś Wyszczykusy to obecnie Veselka. Leży mniej więcej w połowie drogi między Kijowem a Lwowem, 70 kilometrów od Żytomierza. Już przed I wojną światową z tej okolicy była możliwa podróż pociągiem do dowolnego miejsca w Europie. Andrzej dowiedział się tego przypadkiem w trakcie świąt Bożego Narodzenia, podczas których wspominano dawne czasy. Babci Marii, która po wojnie zamieszkała w Kościerzynie i przyjeżdżała pociągiem do rodziny syna do Warszawy, zawsze towarzyszył pewien emerytowany kolejarz, pan K. Przed rewolucją był on naczelnikiem stacji położonej najbliższej Wyszczykusów. Jego żona wcześniej pracowała we dworze Koźmińskich jako pokojówka. Przez małżeństwo z nią, w dużej mierze inspirowane przez Marię Koźmińską, pan K. stał się niejako członkiem rodziny. W 1919 roku K. przeniósł się z bliskimi do Polski, gdzie kontynuował kolejarską karierę i już po II wojnie – jako emerytowany kolejarz wyposażony w darmowy bilet – chętnie towarzyszył Marii w podróży, pomagając jej dźwigać wielki kufer i niemal równie wielkiego indyka, którym na święta obdarowywała rodzinę syna. Do dziś to właśnie indyk jest dla Andrzeja symbolem świąt i związanej z nimi obfitości.

Tradycję „matkowania” kolejarskiej rodzinie K. babcia Koźmińska próbowała kontynuować jeszcze w latach 60., gdy postanowiła wyswatać córkę dzielnego kolejarza. Skończyło się to dla niej fatalnie, bo w zimie 1970 roku

zaziębiła się i umarła. Kiedy panna K. przyszła ją odwiedzić w jej ostatniej „rezydencji”, warszawskiej kawalerce przy Filtrowej, wbrew wyraźnemu zakazowi lekarza babcia stanowczo zarządziła wspólny spacer, a był silny mróz. W wyniku tej przechadzki wywiązało się zapalenie płuc, którego nie udało się już wyleczyć. Nieodrodna córka rodu Dyakowskich spoczęła na Powązkach obok męża, pochowanego 56 lat wcześniej Bolesława Koźmińskiego.

Kresowa szlachta żyła dość ekstrawagancko. Zdarzały się przyjęcia ponad stan, hazard, brak inwestycji w unowocześnienie gospodarstw czy długi. Dziadek Andrzeja, Bolesław, wpadł w kłopoty na skutek zabawowego trybu życia. Mówiło się nawet, że koszule frakowe wysyłał do prania do Wiednia! Jednak nie koszule go zrujnowały, tylko karty. Zaczynał na targach zbożowych w Kijowie, a potem – jak karta szła – były Warszawa, Wiedeń, wreszcie Monte Carlo. Z każdej eskapady przywoził żonie jakąś piękną sztukę biżuterii dla przebłagania jej słusznego gniewu. Paradoksalnie ci niemi świadkowie grzechów małżonka umożliwili babci Koźmińskiej przetrwanie ciężkich czasów. Sprzedawała a to pierścionek, a to bransoletkę, a to naszyjnik i uzupełniała w ten sposób skromny budżet. Jeszcze po jej śmierci w 1970 roku zostały jakaś mała bransoletka i pierścionek. Podobno użyła sprytnego podstępu w celu wywiezienia biżuterii z ogarniętej wojną i kontrolowanej częściowo przez bolszewików Ukrainy: otóż wszystkie swoje brylanty pomalowała na czerwono i przypinała w widocznych miejscach do ubrania, kapelusza itp. Tak udało jej się uratować część majątku. Dzięki temu zasobowi nabywała kolejne, coraz mniejsze nieruchomości: dom z ogrodem w Kościecznie, domek w Redzie koło Wejherowa i wreszcie kawalerkę na Filtrowej w Warszawie. Rodzice często wysyłali Andrzeja na wakacje zamiennie – do babci Marii nad morze do Redy albo do dziadków Szołkowskich do Szczecina. Oczywiście wolał zawsze te wakacje z dziadkiem, który dawał młodemu chłopakowi dużo swobody, wierzył bowiem w jego przyszłość jako oficera lub w każdym razie wojownika. Babcia Maria była nieustępliwa w kwestii zasad, goniła do kościoła i nie pozwalała wnukowi na zbyt wiele.

Na tle całej rodzinnej historii z dziadkiem Bolesławem ojciec wymusił na Andrzeju przyrzeczenie, że nie będzie nigdy grał w karty ani inne gry hazardowe. Dotrzymanie obietnicy nie sprawiało mu najmniejszej trudności, bo też nie wykazywał żadnych skłonności do hazardu, mimo że zdarzało mu się wielokrotnie bywać w kasynach na całym świecie.

## SZKOŁA W SZWAJCARII

Bolesław Koźmiński zakończył życie w Warszawie w wieku 47 lat i w 1914 roku został pochowany na Powązkach. Kiedy w dniu Wszystkich Świętych Andrzej odwiedzał jego grób z babcią i rodzicami, zastanawiał się, co znaczy zagadkowy napis przedstawiający chyba profesję dziadka, którego nigdy nie poznał: „obywatel ziemski”.

Po przedwczesnej, tragicznej śmierci męża babcia Maria wywiozła dziewięcioletniego syna Leona do Szwajcarii. Początkowo trafił do Szkoły Odrodzenia doktora Juliana Gawrońskiego w Vevey, a potem do szkoły z internatem o nazwie Collège Champittet w Lozannie, gdzie pozostawiła go, jak się później okazało, na długie lata. Był rok 1914 i wkrótce wybuchła I wojna światowa, a następnie rewolucja bolszewicka i cały dawny świat zapadł się pod ziemię.

W okresie I wojny światowej Lozanna i położone nieco na uboczu miasteczko Vevey były ośrodkiem, wokół którego grupowała się polska emigracja polityczna. Od 3 października 1914 do swojej śmierci 15 listopada 1916 roku w Grand Hôtel du Lac w Vevey mieszkał z żoną Henryk Sienkiewicz, który wcześniej opuścił ogarniętą wojną Polskę. Wspólnie z Ignacym Paderewskim założyli tu Szwajcarski Komitet Generalny Pomocy Ofiarom Wojny w Polsce.

W Lozannie z inicjatywy przebywającego tam Romana Dmowskiego 15 sierpnia 1917 roku został zawiązany Komitet Narodowy Polski, którego reprezentanci uczestniczyli w kongresie pokojowym w Paryżu po I wojnie światowej i przyczynili się do uznania niepodległej Polski przez państwa ententy. Wielkim atutem tego miejsca było doskonałe połączenie kolejowe z najważniejszymi miastami Europy.

Wojna, która wiosną 1914 roku wisiała w powietrzu, wcześniej czy później musiała objąć całą Ukrainę i Galicję Wschodnią, bo wszelkie płynące przez Europę armie trzeba przecieć gdzieś wyżywić, a tu zawsze było największe zaplecze aprowizacyjne. Położenie geopolityczne zapewniało otoczonej górami Szwajcarii trwały pokój i bezpieczeństwo w przypadku działań wojennych w Europie. Pewnie dlatego Maria Koźmińska wybrała to miejsce dla syna. Być może zdecydowały też względy zdrowotne: Leon był podobno chorowitym dzieckiem. Kierowała się także zamiarem nadania chłopcu rzadkiego na Kresach „europejskiego szlifu” i trzeba przyznać, że w pełni jej się to udało. Zdecydowała się na szkołę eksperymentalną doktora Juliana

Gawrońskiego w Vevey, która łączyła edukację, wychowanie oraz działalność leczniczą, z mocnym naciskiem na krzewienie uczuć narodowych i patriotycznych wśród przebywających tam polskich dzieci. Przyjechała do Szwajcarii z synem w marcu 1914 roku. Zanim zostawiła jedynaka pod opieką państwa Gawrońskich, najpewniej mieszkała w tym samym hotelu, w którym pół roku później zameldował się Sienkiewicz, otoczony już wówczas wielką sławą noblisty. Można to sprawdzić w księgach meldunkowych hotelu, prowadzonych nieprzerwanie od 1868 roku do dzisiaj.

Czytając założenia Szkoły Odrodzenia doktora Gawrońskiego (po bankructwie szwajcarskiego zakładu przeniósł się do Wielkopolski) w napisanej przez niego w 1925 roku książeczce, odnosi się wrażenie, że dziewięcioletni Leon nie miał lekkiego życia w Vevey. Zwłaszcza pod koniec istnienia placówki, która – jak pisze jej dyrektor – „przymierała głodem”. Po rozwiązaniu szkoły w lipcu 1915 roku Leon został na lodzie. Mając niespełna 11 lat, musiał sobie jakoś poradzić. Z pewnością miał wiedzę o tym, co się dzieje w Europie, w Polsce i Ukrainie. W czasie wojny dzieci szybciej dojrzewają. Ostatecznie trafił na dalszą edukację do Collège Champittet w pobliskiej Lozannie.

W latach 90. Andrzej odwiedził to miejsce w Szwajcarii, gdzie uczył się jego ojciec. Collège Champittet istnieje do dzisiaj i funkcjonuje nadal jako swego rodzaju szkoła-przechowalnia dla bogatych dzieciaków z całego świata. Rozpoznawał budynki z pocztówek zachowanych przez ojca, gdyż później dobudowano tylko wspانياły ośrodek sportowy z wielką salą ćwiczeń i basenem. Spytał o absolwenta z roku 1921, ale dowiedział się, że dokumentacja przechowywana jest jedynie przez 25 lat.

Dla jego ojca musiało to być bardzo trudne dzieciństwo, choćby z prozaicznych względów materialnych. Najpierw skończyły się pieniądze, które matka zostawiła u mieszkających w Szwajcarii znajomych, potem przestały przychodzić przekazy pieniężne, a następnie urwał się z nią wszelki kontakt na co najmniej dwa i pół roku. Chłopiec pozostał zupełnie sam. O przyjaźniach z rówieśnikami z tego okresu rzadko wspominał. Andrzej zapamiętał jakąś opowiadaną przez ojca anegdotkę o kilku braciach, synach amerykańskiego producenta samochodów, którzy zaproponowali, że wezmą go ze sobą do Stanów Zjednoczonych. Ostatecznie zaopiekował się nim katolicki ksiądz Kunzli, nauczyciel religii, który wyprosił zwolnienie z opłat za szkołę, a w czasie wakacji zabierał Leona na długie piesze wędrówki po Alpach. Zamiłowanie do gór pozostało mu na całe życie. Ojciec Kunzli, choć sam

polskiego nie znał, dbał o to, by Leon nie utracił ojczystego języka i zdobywał dla niego książki po polsku, zwłaszcza Sienkiewicza, pochowanego w 1916 roku w krypcie kościoła Notre Dame właśnie w Vevey (szczątki przeniesiono do Polski dopiero w 1924 roku). Z tego czasu Leon na zawsze zapamiętał Trylogię i to ona ukształtowała go jako Polaka. Mimo tych wysiłków, przynajmniej w piśmie, francuski pozostał jego pierwszym językiem.

Maria Koźmińska miała dobrą intuicję. Z Kresów należało uciekać, zanim będzie za późno. Od 1917 roku pobliski Żytomierz był opanowywany przemiennie przez armie białą, niemiecką, bolszewicką i znów białogwardyjską. Tylko w jednym roku władza w mieście zmieniała się 13 razy! Kongres wersalski po I wojnie światowej pozostawił otwartą sprawę wschodnich granic Rzeczypospolitej. Od listopada 1918 roku trwała więc wojna między Polską a Zachodnioukraińską Republiką Ludową. Zacięte walki toczyły się o Lwów. W grudniu 1918 roku ofensywę rozpoczęła Armia Czerwona. Maria była wówczas w Wyszczykusach. Na polecenie białego dowództwa przyjechała do dworu pułkownik kozacki z oddziałem, by zabezpieczyć jej wyjazd. Powiedział, że kiedy biała armia się wycofa, to chłopci dwór splądrują i podpalą, a ją zabiją. Wspominał, że Kozacy mogą przewencyjnie trochę chłopów wystrzelać, ale to na długo nie pomoże. Babcia szybko zrozumiała, że musi wędrować do Polski, którą widziała tylko raz, w czasie podróży poślubnej z Bolesławem do Warszawy i Krakowa.

W 1920 roku Kresy stały się krwawym polem walki w wojnie polsko-bolszewickiej. Ostatecznie w wyniku traktatu ryskiego granica między Polską a Związkiem Radzieckim została ustanowiona na wiosnę 1921 roku i zarówno Zharek, Wyszczykusy, jak i Daszkowce zostały po drugiej stronie. Przepadło wszystko, co stanowiło majątek ziemski Koźmińskich, Dyakowskich i wielu innych. Nie tylko z dworów, także z wielkich miast, w tym z Kijowa, Polacy masowo wyjeżdżali do Polski. Jedyną rozsądną strategią było wówczas nie oglądać się za siebie, a patrzeć w przód. W tym ostatnim burzliwym okresie Maria Koźmińska wykazała się wyjątkową przedsiębiorczością i zrobiła jeszcze kilka dobrych interesów, nabyła jakieś nieruchomości w Kijowie przy Chreszczatyku, których część zdołała sprzedać przed wyjazdem.

## POWRÓT DO POLSKI

W 1920 roku Leon odzyskał kontakt z matką i wrócił do Polski. Maria Koźmińska po ucieczce z Ukrainy osiedliła się na Pomorzu, w Kościerzynie. Jej koleżanka z pensji dla panien Sacré Coeur we Lwowie, lewicowa pisarka Helena Boguszewska miała tam niewielki majątek ziemski. Maria pomagała nim zarządzać. Równocześnie zatrudniła się jako nauczycielka religii w miejscowej szkole. Było bardzo biednie. Szesnastoletni Leon eksternistycznie uzyskał maturę w Tczewie. Nie było mu łatwo z uwagi na słabą znajomość polskiego i zaległości w takich przedmiotach jak historia czy literatura polska. Możliwości kontynuowania nauki na studiach wyższych nie rysowały się jasno ze względu na trudną sytuację materialną. Dlatego w czasie wakacji uczestniczył w obozach z przysposobienia wojskowego dla młodzieży i dobrze się tam czuł. W wojsku służyło wielu jego krewnych, toteż poważnie rozważał karierę wojskową. Z pomocą w dalszej edukacji przyszedł jednak inny krewny, doktor Tadeusz Ruszczyk, przed rewolucją jeden z najbardziej znanych lekarzy w Kijowie, który po 1920 roku przeniósł się do Warszawy. Pomógł sfinansować studia Leona w warszawskiej Wyższej Szkole Handlowej (późniejsza Szkoła Główna Handlowa) i tak zaczęła się przygoda rodziny Koźmińskich z tą uczelnią.

SGH była wielką miłością Leona, trwającą przez całe jego życie. Przygotował tu pracę dyplomową o polskim arystokracie-przedsiębiorcy Procie Potockim, który działał w Ukrainie za czasów Stanisława Augusta i organizował eksport zboża do Francji (Koźmiński 2019: 265–317). Jego promotorem był Ludwik Krzywicki, jeden z twórców nowoczesnej polskiej socjologii empirycznej. Z jego inspiracji Leon studiował też w latach 1925–1927 na Wydziale Humanistycznym Uniwersytetu Warszawskiego, gdzie słuchał wykładów luminarzy polskiej nauki: Władysława Witwickiego, Tadeusza Kotarbińskiego, Leona Petrażyckiego. Jego Alma Mater jednak nieodwołalnie i ostatecznie była warszawska SGH.

## STUDIA WE FRANCJI

Szczególnym miejscem dla obojga rodziców Andrzeja pozostawał Paryż. Leon przyjechał tam na początku roku akademickiego 1928/1929 jako stypendysta rządu polskiego. Rok wcześniej, po uzyskaniu tytułu magistra

w WSH, wstąpił na Wydział Humanistyczny UW i podjął studia z filologii romańskiej, motywując swój wybór chęcią poświęcenia się nauczaniu języka francuskiego w szkołach handlowych. Po zaliczeniu pierwszego roku otrzymał stypendium rządowe i wyjechał do Paryża, by robić doktorat na Sorbonie. Już z Paryża prosił rektora o urlop dziekański. Powrócił na UW dopiero w latach 30., by nostryfikować paryski doktorat.

Międzywojenny Paryż przyciągał wszystkich, nie tylko uczonych. Miasto było wówczas intelektualną i artystyczną stolicą świata. Zorganizowana w 1925 roku Międzynarodowa Wystawa Sztuki Dekoracyjnej i Wzornictwa stała się wielkim wydarzeniem, a polski pawilon zdobył łącznie około 200 nagród. Polski rząd nie szczędził środków, by pokazać z najlepszej strony oblicze państwa, które dopiero odzyskało niepodległość. Wielkie wrażenie robiły zwłaszcza prace dekoracyjne Zofii Stryjeńskiej. Nikt we Francji nie kojarzył wówczas Polski z jakimś hydraulikiem, ale właśnie ze sztuką, nauką, a nawet z zaawansowaną technologią, choćby za sprawą szybkich parowozów z Chrzanowa. Można zaryzykować twierdzenie, że w tym czasie w Paryżu była swego rodzaju moda na Polskę i Polaków.

Leon mieszkał blisko Sorbony, w hoteliku przy rue Monsieur le Prince pod numerem 20, w bezpośrednim sąsiedztwie Ogrodu Luksemburskiego. W tym samym czasie w Paryżu przebywała jego przyszła żona Janina Szołkowska, która na Sorbonie kontynuowała studia z filologii romańskiej, kultury i cywilizacji francuskiej, rozpoczęte na Uniwersytecie Poznańskim. Po powrocie do Polski Leon Koźmiński związał się na całe życie z warszawską SGH (SGPiS w latach 1949–1991). Jego żona Janina była na tej uczelni lektorką języka francuskiego od 1945 do przejścia na emeryturę w 1971 roku.

## PIERWSZA MIŁOŚĆ – SGH

Przedwojenna WSH, a następnie SGH to była uczelnia niezwykła. Uczelnia z misją, stworzona przez Bolesława Miklaszewskiego (2007), towarzysza broni i celi więziennej Józefa Piłsudskiego. Powstała po to, by dać odrodzonej Polsce oświeconą, nowoczesną europejską klasę średnią: handlowców, menedżerów i urzędników. Ukształtowana według wzorca francuskich écoles de commerce lub niemieckich Handelshochschule już w latach 30. XX wieku była zaliczana do europejskiej czołówki, między innymi dzięki zbudowa-



wanemu w prywatnej szkole, ale za państwowe pieniądze, nowoczesnemu, imponującemu kampusowi przy ulicy Rakowieckiej, mieszczącemu także najlepszą w tamtym okresie bibliotekę ekonomiczną Europy. Wykładali tam najważniejsi uczeni ówczesnej Polski: Władysław Zawadzki (polski minister finansów), Ludwik Krzywicki, Edward Strzelecki, Edward Lipiński i wielu innych. Miklaszewski dbał, aby młodsze pokolenie pracowników naukowych zdobywało stopnie i odbywało dłuższe staże w czołowych ośrodkach akademickich za granicą. Tę drogę przeszli między innymi Andrzej Grodek, Jan Drewnowski, Edmund Dąbrowski, Stanisław Rychliński i Leon Koźmiński.

Niemiecki okupant zamknął uczelnię w 1939 roku. Ta jednak odrodziła się w podziemiu jako Miejska Szkoła Handlowa kierowana przez Edwarda Lipińskiego i jego zastępcę Aleksego Wakara. Wykładowcy i studenci, spotykając się na tajnych wykładach, ryzykowali życiem i w kilku przypadkach zapłacili tę cenę. Leon Koźmiński nie opuścił ani jednych zajęć tego latającego uniwersytetu. Podczas okupacji uczył też w kilku szkołach średnich (na przykład zgromadzenia kupców) i w ten sposób utrzymywał rodzinę. Było biednie. Jak wspominał jego student z tamtych lat, a później popularny komentator sportowy Bohdan Tomaszewski, jedna z grup studenckich złożyła się nawet na buty dla profesora w prezencie gwiazdkowym. Równocześnie Leon działał w konspiracji, ale i po wojnie był to w domu temat tabu. Mimo trudnej sytuacji materialnej Leon nie chciał brać jakichkolwiek pieniędzy za działalność w AK, bo nie był oficerem zawodowym. W swoim lakonicznym pamiętniku z lat wojny i okupacji napisał: „Prowadziłem tygodniowo przeszło 40 godzin lekcji, wykładów i zajęć i aż nie chce się wierzyć, że tyle można było wytrzymać w warunkach okupacji niemieckiej w Warszawie”, gdy każde wyjście na ulicę czy przejazd tramwajem groziły łapanką, aresztowaniem i potencjalnie śmiercią.

Bohdan Tomaszewski opowiadał później Andrzejowi, że kiedy jego ojciec dowiedział się o kotle przygotowywanym przez Niemców w jednej z lokalizacji, gdzie odbywały się nielegalnie zajęcia, to osobiście objechał mieszkania wszystkich uczestników, aby ich ostrzec (Strużycki, Kamiński 2004: 151).

Wysiłkiem ocalonych z II wojny światowej pracowników SGH uczelnia odrodziła się w latach 40. jak Feniks z popiołów. W 1949 roku została jednak upaństwowiona i po stalinowsku zniszczona. Odradzała się ponownie po Październiku 1956, by zostać raz jeszcze zdruzgotana w Marcu 1968 roku. Kolejną próbę odzyskania dawnego blasku przyniósł krótki – niestety –



karnawał Solidarności w okresie 1980–1981, po którym nastąpiły mroczne lata stanu wojennego. Te uporczywe próby przebicia się z ideą nowoczesnej uczelni ekonomicznej były nicią przewodnią pracy Leona Koźmińskiego, który wywodził się z tej przedwojennej SGH i przywiązanie do takiej idei uczelni wpoił swojemu synowi. Andrzej też czuje się duchem z tamtej SGH. Wielokrotnie zresztą o tym wspominał. Jak tylko Polska odzyskała wolność po 1989 roku, ojciec naciskał na niego, by wspólnie z grupą kolegów zaczął organizować prywatną uczelnię biznesową i ekonomiczną skierowaną do polskiej klasy średniej. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, która później zmieniła nazwę na Akademię Leona Koźmińskiego, została zarejestrowana w 1993 roku na niecały miesiąc przed śmiercią jej późniejszego patrona (Strużycki, Kamiński 2004).

## RACJONALISTA

Leon Koźmiński był Europejczykiem, a przede wszystkim frankofilem. Uwielbiał kartezjańską precyzję i trzeźwość myślenia, zmysł praktyczny i techniczną doskonałość wszystkiego, co francuskie, a także poczucie estetyki, kult sztuki, nauki i myśli. Swoją rozprawę doktorską „Wolter finansista” przygotował i obronił na paryskiej Sorbonie pod kierunkiem słynnego francuskiego historyka Claude’a Morneta. Została ona opublikowana przez Presses Universitaires de France w 1929 roku. Do dziś w wyszukiwarce Google ta praca wyskakuje jako najważniejsze źródło tematu. W 2019 roku książka została przetłumaczona i wydana po polsku: 90 lat po pierwszej publikacji nie straciła walorów jako dogłębne studium historyczne jednego z najbogatszych w dziejach Europy filozofa-przedsiębiorcy – Woltera (Koźmiński 2019).

Europejska i pragmatyczna mentalność Leona Koźmińskiego kazała mu od początku kariery akademickiej poszukiwać kontaktów z praktyką gospodarczą. Po powrocie do Polski z paryskim doktoratem w latach 30. zaangażował się w przedsięwzięcie biznesowe: oficynę wydawniczą Dom Książki Polskiej. Był członkiem rady nadzorczej odpowiedzialnym za dystrybucję, a następnie jej przewodniczącym. Po II wojnie światowej też doradzał instytucjom odpowiedzialnym za organizację i technikę handlu. Uczestniczył w Komisji Oceny Projektów Inwestycyjnych. I właśnie w tym charakterze zaangażował się w spór z dobrym znajomym, architektem Zbigniewem Kar-

pińskim, projektantem Ściany Wschodniej w Warszawie. Karpiński chciał, by zlokalizowane tam domy towarowe były przeszklone. Leon uważał, że to sprzeczne z nowoczesnymi wówczas tendencjami w budownictwie handlowym, ponieważ uniemożliwia prawidłowe oświetlenie towaru oraz utrudnia ogrzewanie i chłodzenie wnętrza. Mowa o czasach, gdy technologie produkcji szkła i klimatyzacji były nieporównanie mniej zaawansowane niż obecnie. Karpiński uparł się i odwołał do najwyższych władz. W rezultacie tylko dzięki stanowczej postawie prezeski Społem, Ireny Strzeleckiej, jedynie – nieistniejący już – spółdzielczy dom towarowy Sezam został zbudowany zgodnie ze wskazaniem Leona. Od tego sporu relacje obu panów mocno się ochłodziły. Andrzej pewnie odziedziczył po ojcu praktyczny zmysł i skłonność do angażowania się w przedsięwzięcia biznesowe.

Leon Koźmiński był państwowcem – miał szacunek dla państwa i jego instytucji. Sądził, że miejsce Polski jest w Europie, w jej sercu, umyśle, mentalności i obyczajowości. Za katastrofy zagrażające istnieniu narodu uważał zarówno rusyfikację, jak i sowietyzację, chociaż najdalszy był od rusofobii. Żył przekonanie o konieczności współpracy przy zachowaniu odrębności. Może się to wydać dziwne, ale ten intelektualista, doktor paryskiej Sorbony został silnie ukształtowany przez służbę wojskową, kursy przysposobienia wojskowego z okresu wczesnej młodości, gdy armia poniekąd zastępowała mu rodzinę. Skończył szkołę podchorążych rezerwy w Śremie, odbył kolejne kursy i szkolenia zakończone awansem oficerskim, walczył w kampanii wrześniowej, przeżył ucieczkę z sowieckiej niewoli, konspirację, Powstanie Warszawskie i niemiecki oflag. Szanował mundur. Potwornym szokiem była dla niego wiadomość, że księdza Jerzego Popiełuszkę w okrutny, bandycki sposób zabili ludzie noszący polskie mundury. Nie mógł tego pojąć i stało się to przyczyną jego pierwszego wylewu.

## WOJNA

Każda klęska wolnej Polski była dla Leona Koźmińskiego źródłem traumatycznych przeżyć. Jego nieczęsto opowiadane wspomnienia z czasów wojny 1939 roku, okupacji i Powstania Warszawskiego były przesiąknięte zalem do polityków i dowódców. Optymistyczne okazywały się tylko opowieści z czasów szkolenia w Śremie, gdy czuł się częścią liczącej się siły, i z wcześniej-

szych zajęć wojskowych w Tczewie. Był wówczas uczestnikiem „siłowego” przemarszu dwóch polskich pułków piechoty przez Wolne Miasto Gdańsk, którego władze nie chciały się zgodzić na obecność Wojska Polskiego. Jak wspominał: „Niemcy wpadli w panikę, mogliśmy zająć miasto”.

W tej kwestii nigdy nie było sporu między ojcem a synem. Andrzej, podobnie jak ojciec, uważał, że niepodległość jest dobrem najwyższym i że można ją utrzymać wyłącznie dzięki rozwojowi cywilizacyjnemu, dobrze dowodzonej armii, mądrym sojuszom i przynależności do świata Zachodu.

Od początku 1939 roku Leon przebywał wielokrotnie na różnych szkoleniach wojskowych, także w szkole wywiadu, która mieściła się w Lesie Kabackim; 1 września 1939 roku był oficerem dyżurnym w sztabie tworzącej się 44 Dywizji Piechoty w Łowiczu. Wspominał panujący tam całkowity chaos. Otrzymał rozkaz udania się z kierowcą do Warszawy w celu pobrania samochodu i pieniędzy dla tworzącej się dywizji. Kiedy wrócił, w Łowiczu dywizji już nie było. Nigdy nie odnalazł macierzystej jednostki. Dołączył do Wydzielonego Oddziału WP złożonego z rozbitków i zagubionych jak on. Ten oddział walczył na Lubelszczyźnie, a potem na Zamojszczyźnie, prowadząc działania zarówno przeciwko Niemcom, jak i Sowiecom. Brakowało im amunicji. Próbowali przebić się na stronę niemiecką atakiem na bagnety, ale znaleźli się w okrążeniu. Dowódca, zawodowy oficer, wydał rozkaz o rozformowaniu jednostki, pozostawiając żołnierzom swobodę oddania się w niewolę Niemcom albo Rosjanom, a sam popełnił samobójstwo. Leon, który miał nieco lewicowe poglądy (w duchu PPS-u), zdecydował się na niewolę u Rosjan. Szybko zorientował się, że nie był to najlepszy wybór, bo stał się świadkiem rozstrzelania niektórych jeńców. W niewoli spotkał swojego studenta z SGH o nazwisku Kamiński i razem postanowili uciec. Przy nadarzającej się okazji wyskoczyli z pociągu i w ten sposób uniknęli losu oficerów polskich zamordowanych przez Rosjan w Katyniu.

Wiele lat później w Kościerzynie Leon szczegółowo tłumaczył synowi, jak należy wyskakiwać z pociągu. Kamiński chyba tego nie wiedział, bo podczas ucieczki złamał nogę. Leon kupił więc od chłopca wóz z koniem i dowiózł rannego mężczyznę do Warszawy. Po wojnie Kamiński nie zaprzestał walki, został aresztowany i skazany na śmierć. W połowie lat 50. ułaskawiono go i wypuszczono na wolność – wtedy pojawił się w mieszkaniu Koźmińskich przy Rakowieckiej. Dom profesorski SGH niemal sąsiedował z więzieniem, w którym stalinowscy oprawcy więzili polskich patriotów, byłych żołnierzy

AK, bohaterów podziemia. Kilkunastoletni wówczas Andrzej zapamiętał bardzo dobrze tę wizytę ze względu na przerażający wygląd wychudzonego, bladego człowieka z brodą, z którym ojciec zamknął się w gabinecie. Długo rozmawiali szeptem. Podobno wkrótce po tym Kamiński zmarł.

Ojciec nigdy nie użył w obecności Andrzeja słowa „patriotyzm”. Uznałby je za zapewne za pretensjonalne, a pretensjonalności nie znosił. Po prostu uważał, że Polska jest naszą ojczyzną i wszyscy, zwłaszcza wywodzący się z uprzywilejowanych grup społecznych, mają obowiązek jej służyć. W przeciwnym razie grozi nam wykorzenienie (po francusku *déracinement*). Właśnie przed tym wykorzenieniem ostrzegał syna w czasie długiego nocnego spaceru po Paryżu, we wrześniu 1967 roku.

Mimo niesprzyjających warunków w PRL-u Leon kształtował swoich uczniów według standardów międzynarodowych, bo tak został uformowany na początku własnej drogi naukowej. Już w latach 20. wiedział, że jedyną w pełni obiektywną miarą osiągnięć badawczych jest ich odbiór przez międzynarodową społeczność uczonych. Sądził, że niezbędnym elementem każdej prawdziwej kariery naukowej są dłuższe staże w czołowych uczelniach świata, i nawet w warunkach PRL-u próbował je zapewniać swoim współpracownikom. To dzięki niemu syn zawsze uważał publikacje w zagranicznych czasopiśmie naukowych za coś oczywistego i naturalnego. Ojciec zachęcał go do starań o zagraniczne stypendia i staże, a później – wykłady gościnne. Warunkiem jego akceptacji był jednak każdorazowo powrót do domu i dzielenie się nabytym w świecie kapitałem intelektualnym.

Tak został ukształtowany Andrzej Koźmiński: jako Polak-Europejczyk.

## RODZINNE TAJEMNICE

Jego matka, Maria Romana Janina, używająca wyłącznie imienia Janina i zdrobnienia Nina, pochodziła także z kresowego ziemiaństwa osiadłego na Białorusi w okolicach Mohylewa. Mamy tylko strzępki informacji o jej dzieciństwie, bo dziadkowie unikali tych tematów, zapewne ze względu na to, że obie ich rodziny zostały kompletnie wymordowane przez bolszewików. Dziadek Antoni Szolkowski nigdy nie wspominał o latach wojny domowej w Rosji. Andrzej szanował to milczenie, wyczuwając, że dziadek świadomie chroni go przed tą pamięcią.

Babcia Zofia Szólkowska nosiła francuskie nazwisko panięskie Passet. I pod tym nazwiskiem zamieszkała w Gnieźnie po ucieczce z Rosji. Po wybuchu rewolucji dziadek wywiózł ją tam razem z córką wprost z Białorusi, a sam wrócił na wojnę domową i przez niemal trzy lata nie było z nim żadnego kontaktu. O tym okresie nigdy nic nikomu nie mówił. Nie zachowały się też żadne dokumenty, fotografie, listy – nic.

Pradziadek ze strony matki, Monsieur Passet, był najpewniej typowym XIX-wiecznym francuskim awanturnikiem, który – być może uciekając przed kłopotami – na czas wojny krymskiej zaciągnął się do francuskiej marynarki. W trakcie oblężenia Sewastopola został ranny i trafił do rosyjskiej niewoli. Francuskimi rannymi więźniami zajmowały się panie i panny z najlepszych polskich domów ziemiańskich. I tak Monsieur Passet ożenił się ze swoją pielęgniarką, która była posażną panną, i ustabilizował się na Białorusi. Podobno zbudował i prowadził najlepszy hotel w Mohylewie, dorobił się też trzech córek. Co roku wyjeżdżał na kilka tygodni do Francji i przywoził rodzinie prezenty, „o których się mówiło”. Paradoksalnie miał szczęście, że zaziębiwszy się na polowaniu, zmarł w 1914 roku, nie doczekał więc rewolucji bolszewickiej, w wyniku której zginęły jego żona i dwie córki. Uratowała się tylko Zofia, którą mąż Antoni Szólkowski wywiózł z ich jedenastoletnią córką Niną do Gniezna.

Passet twierdził, że jego rodzina trudniła się na południu Francji uprawą ziół, i dysponował nawet jakąś cudowną recepturą na mieszanekę leczniczą, którą rzekomo stosowano z powodzeniem w czasie epidemii cholery, jaka wywiązała się w trakcie wojny krymskiej, jednak ta receptura gdzieś zaginęła. Podczas swoich wyjazdów do Francji w latach 30. Leon i Nina Koźmińscy próbowali zweryfikować te informacje, ale nigdzie nie natrafili choćby na ślad nazwiska Passet i owej plantacji.

Obie babcie Andrzeja – zarówno ze strony matki, Zofia Szólkowska, jak i ze strony ojca, Maria Dyakowska – w młodości były na tej samej pensji dla panien z ziemiańskich domów Sacré Coeur we Lwowie, tylko zapewne w innym czasie. Będąc we Lwowie w 2018 roku z okazji urodzin żony Alicji (urodzonej w tym rejonie), Andrzej Koźmiński miał okazję zwiedzić budynek dawnej pensji, w którym mieści się obecnie Politechnika Lwowska. Świetnie zachowały się drewniane schody, kafle na podłogach i stolarka okienna. Ze wzruszeniem dotykał przedmiotów, które przed niemal 150 laty otaczały jego obie babcie. Dla człowieka wychowanego bez materialnych pamiątek przeszłości było to ważne, głębokie doznanie.

Rodzina Antoniego Szólkowskiego podzieliła krwawy los bliskich jego żony. Z rąk bolszewików zginęli dwaj jego bracia, matka i siostra. Udało mu się odnaleźć cudem uratowanego siostrzeńca, który stracił mowę po tym, co widział, gdy tłum pod przywództwem marynarzy floty bałtyckiej zamordował jego matkę i babcię. Przywiózł go do Gniezna, gdzie pod opieką rodziny odzyskał mowę, a następnie wysłał go do USA do jakichś dalszych krewnych. Wiele lat później, w Szczecinie, gdzie Szólkowscy zamieszkali po II wojnie światowej, odwiedził ich kapitan amerykańskiego statku, który przywiózł transport zboża dla Polski – i to był właśnie ten ocalony siostrzeniec z Białorusi.

Ocalał z rewolucji jeszcze jeden brat Antoniego Szólkowskiego, który po I wojnie został zarządcą lasów zakopiańskich, gdy należały do hrabiego Władysława Zamoyskiego (leśniczówka Zazadnia). Zaliczał się do elitarnego grona myśliwych w Rosji, którzy w górach Ałtaju polowali na niedźwiedzie z bronią białą. W latach 20. stał się mimowolną ofiarą motoryzacji. Pod wpływem ducha czasu sprzedał bryczkę z końmi, furmana posłał na kurs prawa jazdy i wybrał się na umówioną kolację do Krakowa. Zmarł po drodze na skutek zbyt szybkiej zmiany ciśnienia.

Po II wojnie światowej Szólkowscy zamieszkali w Szczecinie przy prześlicznej uliczce Michałowskiego, w willowej dzielnicy Pogodno, tuż koło Lasu Arkońskiego i położonego w nim kąpieliska oraz większego Jeziora Głębokiego. Andrzej co roku spędzał tam miesiąc wakacji. Szczecin był dla niego cudownym wyrajem, a dla jego dziadków miejscem ukojenia po niezwykle burzliwym i trudnym życiu. Dziadek znalazł zatrudnienie w Wojewódzkiej Komisji Planowania Gospodarczego i był kierownikiem jednostki zajmującej się bilansami siły roboczej. Pracował do 80. roku życia, bo w dokumentach był młodszy o 10 lat niż w rzeczywistości. Zmarł w 1960 roku, gdy jego jedyny wnuczek Andrzej przebywał po raz pierwszy we Francji. Jest pochowany w Szczecinie na największym i najpiękniejszym cmentarzu w Europie położonym przy ulicy Ku Słońcu (!).

Dziadek Antoni uważał, że najlepszym miejscem studiów dla Andrzeja byłaby słynna francuska szkoła oficerska Saint-Cyr. Tego projektu wnukowi nie udało się zrealizować w czasie pobytu nad Sekwaną w 1960 roku.

Andrzej zastanawiał się wielokrotnie, dlaczego po śmierci dziadków Szólkowskich nie została po nich żadna, nawet najskromniejsza dokumentacja w postaci zdjęć, dyplomów, listów. Dosłownie nic. Tylko kilka strzępków informacji o ich życiu przed rewolucją bolszewicką i w Polsce w okresie międzywojennym.

Jedynym dzieckiem Szołkowskich była jego matka, Nina. Urodziła się 21 listopada 1906 roku w Bobrujsku na Białorusi, cztery lata po wielkim pożarze, który strawił ogromną część miasta i pozostawił bez dachu nad głową 2500 rodzin, głównie żydowskich, zamieszkujących drewniane domy. Murowanych kamienic było w mieście wówczas niewiele, istniała za to dobrze zachowana, w miarę nowoczesna twierdza Bobrujsk, pamiątka po przeprawie wojsk napoleońskich. Rosjanie 50 lat później zbudowali w tym samym miejscu potężną twierdzę, absurdalnie usytuowaną w środku imperium, „na wszelki wypadek”. W latach 1917–1918, kiedy ważyły się losy polskiej wschodniej granicy, stacjonował tam polski korpus generała Józefa Dowbor-Muśnickiego. Dziś 200-tysięczny Bobrujsk dzieli nieco ponad 100 kilometrów od Mohylewa i 150 od Mińska. Szołkowscy musieli należeć do lokalnej elity. Zofii wyrwało się kiedyś, że w czasie I wojny światowej jej mąż jeździł wojskowym mercedesem z kierowcą i mechanikiem oraz odpowiadał za zaopatrzenie Północnego Frontu. Był więc zapewne kimś ważnym.

Podczas pobytu w Petersburgu Ninę Szołkowską wychowywała ta sama francuska guwernantka Mademoiselle Leoni, która następnie zatrudniła się u ówczesnego ambasadora Iranu Rezy Pahlawiego i wychowywała jego syna, późniejszego szacha. Matka Andrzeja była rzeczywiście znakomicie wychowana i próbowała nauczyć syna dobrych manier. Nauczyła go czegoś większego i znacznie głębszego: szacunku okazywanego ludziom o niższej pozycji społecznej. Kiedy w trudnych latach powojennych rodziny mieszkające w domu profesorskim były zaopatrywane przez panie, które przynosiły jajka, nabiał czy mięso, dźwigając ciężkie wiadra i kosze na trzecie piętro, Nina zawsze zapraszała je na herbatę i rozmowę. Mówiła, że tylko cham poniża ludzi. Dlatego „pani Śmietanowa” nazywała ją „prawdziwą panią”. Nina nie znosiła antysemityzmu. Podobno w latach 30. na Uniwersytecie Warszawskim miała odwagę przeciwstawić się faszystowskiemu bojówkom wymuszającym getto ławkowe. Stała w obronie kolegów przeciw zbirom, którzy mieli w laskach osadzone żyletki. Jeden jedyny raz spoliczkowała syna, kiedy powiedział o jakimś koleździe „ten żydek”. Potem zrobiła mu wykład o Holocauście – zapamiętał go na całe życie, a miał wówczas może osiem lat i dobiegały końca straszne lata 40.

Po ucieczce do Polski w latach 20. Antoni Szołkowski prowadził jakieś przedsiębiorstwo w Poznaniu, ale skończyło się to katastrofą i poszukiwaniem jakiegokolwiek zatrudnienia. W latach 30. pracował jako urzędnik w Państwowych Zakładach Tele- i Radiotechnicznych w Warszawie. W trak-



cie II wojny i bezpośrednio po niej zajmował się handlem drzewem, co było dobrym interesem, bo w niespokojnych czasach nikt nie miał dość odwagi, by tłuc się po lasach, gdzie znajdowały się tartaki, z dużymi sumami gotówki w kieszeni. Antoni nie bał się niczego, chyba przez wojnę domową był „zaszczepiony na strach”. W Szczecinie osiadł w 1947 roku. Jego życie okrywała jakaś tajemnica i wszyscy domownicy wiedzieli, że nie należy jej zgłębiać.

Dla Andrzeja jednooki dziadek był niekwestionowanym autorytetem we wszystkich sprawach związanych z wakacjami, troskliwym opiekunem i przeważnie milczącym towarzyszem spacerów oraz wypraw w podszczęcińskie lasy. Uczył go obcować z przyrodą i szanować ją. Kiedy widzieli przebiegające sarny, wnuk zapytał go, czy polował na leśne zwierzęta – odpowiedział, że tak, że to było oczywiste w jego rodzinie, ale tej rodziny już nie ma i teraz on nigdy nie skrzywdziłby takiego ślicznego stworzenia. Po wojnie (tej domowej w Rosji) ślubował Bogu, że już nie weźmie żadnej broni do ręki – i słowa dotrzymał.

To on nauczył Andrzeja pływać, wywiózłszy go łódką na środek jeziora i wrzuciwszy do wody. Odtąd wnuk w ogóle nie bał się wody i lubił pływać daleko od brzegu. Kiedy Nina się o tym dowiedziała, była wielka awantura, ale dziadek tłumaczył, że w jego rodzinie zawsze tak postępowano z chłopcami. Andrzej czuł, że dziadek go kocha, i to mu wystarczało. Przy nim czuł się bezpiecznie jako dziecko w czasie Powstania Warszawskiego. To on nauczył wnuka punktualności, dbałości o strój i wyczyszczone buty oraz zamiłowania do restauracji i kawiarni, które w sierpniowym PRL-u pozostawiały wiele do życzenia, ale przecież były. Jednak przede wszystkim dziadek natchnął go uporem w zachowaniu godności, nawet w najbardziej niesprzyjających warunkach. Wpoił mu przekonanie, że nie wolno być w życiu przegranym – chyba w domyśle jak on. I ta świadomość możliwości przegranej zawsze towarzyszyła Andrzejowi, choć na szczęście nie zniechęciła go do podejmowania ryzyka.

## MAMA POLIGLOTKA

Rodzice pobrali się 26 sierpnia 1935 roku w Warszawie, w kościele pod wezwaniem Świętego Aleksandra. Ojciec miał 31 lat i był już po doktoracie na Sorbonie, a matka 28. Po ślubie zamieszkali razem przy ulicy Rakowieckiej 6/24 w domu profesorskim SGH, zaprojektowanym przez samego



Miklaszewskiego w ramach kampusu uczelni. Wcześniej Leon Koźmiński zajmował kawalerskie lokum przy Grójeckiej 39. Nina kontynuowała naukę na Wydziale Humanistycznym Uniwersytetu Warszawskiego. Tu dokończyła studia z filologii romańskiej rozpoczęte na Uniwersytecie Poznańskim i obroniła napisaną po francusku pracę magisterską na temat księży jako literackich bohaterów w literaturze francuskiej (François Mauriac, Georges Bernanos i inni).

Nina Szołkowska chodziła do szkoły najpierw w Gnieźnie, a potem w Poznaniu. Studiowała przez jakiś czas na Uniwersytecie imienia Adama Mickiewicza i na paryskiej Sorbonie, przez rok była w Anglii *au pair* w jakimś arystokratycznym domu. Stąd elegancki, nieskazitelny angielski, którym biegle władała. Jeszcze po wojnie otrzymywała listy od jakiegoś lorda na pięknym papierze listowym z herbami. Przez kilka lat mieszkała w Paryżu, obracając się w kręgu rosyjskiej białej emigracji. Po rosyjsku mówiła czysto – „po petersbursku” – i pisała pięknie, używając klasycznej kaligrafii.

Nina ukończyła studia filologiczne na UW dopiero w 1937 roku. Wcześniej pracowała zarobkowo między innymi w Polskim Związku Łowieckim, gdzie zajmowała się eksportem zajęcy. Złożyła też swoją kandydaturę do pracy w MSZ i – jak to w Polsce bywa – po kilku latach, jeszcze przed ukończeniem studiów, otrzymała nominację na niższe stanowisko dyplomatyczne w polskiej ambasadzie w Moskwie. Termin jego objęcia zbiegł się ze ślubem, więc poprosiła o odroczenie rozpoczęcia służby.

W czasie okupacji, podobnie jak mąż, była zaangażowana w konspirację, ale o tym w domu mówiło się niewiele. Po wojnie rozpoczęła pracę w SGH jako lektorka języka francuskiego i na tej uczelni pracowała aż do emerytury. Dla wielu studentów ten lektorat okazał się powiewem francuskiej elegancji w szałości PRL-u. Napisała kilka skryptów do nauki języka bądź była ich współautorką. Była też przez lata konsultantką do spraw metodyki nauczania francuskiego w klubach MPiK-u. Uczyla syna dbałości o czystość, elegancję i precyzję języka, przede wszystkim polszczyzny. Uważała, że najważniejszy jest język ojczysty. Mimo że jako dziecko posługiwał się francuskim i rosyjskim, mama kształtowała w nim przekonanie, że to właśnie polski jest najważniejszy. Dziś Andrzej wspomina to z nostalgią, obserwując debatę publiczną w wykonaniu osobistości, które nie znają żadnego języka, a zwłaszcza polskiego.

O dziwo, po wojnie MSZ przypomniało sobie o Ninie Koźmińskiej i zatrudniło ją do nauczania języka francuskiego komunistycznych dyplomatów. Podczas tych lekcji nie miała co zrobić z dzieckiem, dlatego zabierała ze sobą



ZDJĘCIA RODZICÓW AKK Z CZASÓW ICH STUDIÓW  
NA UNIwersYTECIE WARSZAWSKIM

małego Andrzeja do ministerialnego gmachu przy alei Szucha, a nawet do prywatnej rezydencji ministra Stanisława Skrzyszewskiego. W MSZ zostawiła syna w szatni pod opieką woźnego, który wprowadzał go w tajniki dyplomacji przy pączku z bufetu. Podobno sam towarzysz Bierut, wychodząc kiedyś z gmachu, pogłaskał go po głowie. „Na pamiątkę tego wydarzenia głowę zachowałem do dziś” – mówi z uśmiechem. Państwa Skrzyszewskich wspomina gorzej, bo mama musiała zostawiać go na mrozie przed wejściem do ich rezydencji w alei Niepodległości. Na szczęście pilnował jej żołnierz w kozuchu, który w swojej budce chował go pod ten kozuch i tak udało mu się przetrwać surowość klimatu oraz komunistycznej miłości do dzieci. Wizyty w MSZ wkrótce się jednak skończyły.

Nina była osobą głęboko wierzącą. Kupowała synowi tomiki wierszy księdza Jana Twardowskiego, psalterz w przekładzie Romana Brandstaetera i książki katolickich autorów. Zostały mu po niej wskazania tolerancji i niekłamanej życzliwości dla bliźnich. To Twardowski pisał „nie posypujcie cukrem religii” i zastrzegał się, że „nie przychodzi w wilczej skórze wtajemniczonego”. Właśnie dzięki matce Andrzej zaczął myśleć poważnie o tych sprawach, wiele lat po jej śmierci.

## DZIECIŃSTWO

Na pierwsze powojenne wakacje rodzinne Koźmińscy wyjechali na Dolny Śląsk do Bierutowic. Dwa tygodnie mieszkali w eleganckim hotelu, który został zamieniony w dom wypoczynkowy MSZ. Obsługa była niemiecka i ubrana w uroczyste liberie. Tam okazało się, że Nina radzi sobie także z niemieckim.

Następne dwa tygodnie wynajmowali pokój u pewnej Niemki, która szykowała się do wyjazdu. Miała dwóch synów w angielskiej niewoli i Nina pisała w jej imieniu swoją piękną angielszczyzną listy do władz brytyjskich, prosząc o wcześniejsze zwolnienie jeńców w celu opieki nad matką, a przede wszystkim o wiadomości o ich stanie zdrowia po odniesionych ranach. Było lato 1946 roku, niecałe dwa lata po gehennie Powstania Warszawskiego, po tym wszystkim, czego Polacy doznali od Niemców. To była praktyczna lekcja chrześcijaństwa, która tego lata nie udzieliła się Andrzejowi. Z Frau Steineman chłopiec miał bardziej burzliwe relacje. Pewnego wieczoru rodzice

poszli na dancing, być może pierwszy po wojnie, i zostawili syna pod opieką Niemki. Frau Steineman miała go wykąpać i położyć do łóżeczka. I tu zagrały odruchy wyniesione z powstania. Kiedy Niemka wsadziła go do wanny, nabrał przekonania, że chce go utopić, i postanowił się ratować. Złapał jakąś butelkę, która stała obok wanny, uderzył nią z całej siły opiekunkę w głowę, wyskoczył z wanny jak go Pan Bóg stworzył i ukrył się w krzakach otaczających dom. Gdy rodzice wrócili późno i w świetnych humorach, zastali Frau Steineman z ręcznikiem na zakrwawionej głowie biegającą dookoła domu i wołającą: mein Schatz! Andrzej golutki i wesoły wyłonił się z krzaków i poddał rodzicielskiej opiece. Od matki dostał ostrą reprimendę za nieuzasadnioną nieufność wobec bliźniej.

Tak, dzięki matce uniknął germanofobii. Choć jeszcze w 1946 roku, kiedy zobaczył ruiny Wrocławia, bardzo się ucieszył, jak to dziecko, że niemieckie miasto zostało niemal tak zniszczone jak jego Warszawa. Później współpracował i przyjaźnił się z Niemcami. Dobrze się czuł w Bonn czy w Schloss Gracht na gościnnych wykładach, ale tylko jeśli mógł się porozumieć po angielsku lub francusku, bo niemieckiego nigdy się nie nauczył.

Zawsze mówił o sobie: jestem z Warszawy, jestem Europejczykiem. Urodził się w Warszawie w szpitalu na Oczipki, 1 kwietnia 1941 roku. W środku wojny, podczas niemieckiej okupacji, pośród łapanek, głodu i różnych epidemii, na prima aprilis rodzi się dziecko. I śmiesznie, i strasznie, jak mawiają Rosjanie. Już w jesieni 1939 roku Niemcy wyrzucili wszystkich mieszkańców domu profesorskiego SGH, który został zajęty przez SS. Koźmińscy zamieszkali wówczas na dalekim Mokotowie przy Naruszewicza 8. Tam Andrzej spędził pierwsze lata życia. Ten dom stoi do dzisiaj. Mieszkali w nim jego dziadkowie i babcia Koźmińska, którą Niemcy też wyrzucili z Kościerzyny. Pod tym samym adresem zamieszkała Helena Koźmińska (ciocia Helunia), wdowa po wspomnianym docencie Zygmuncie Koźmińskim, znakomicie zapowiadającym się hydrobiologu, który zginął bohaterską śmiercią, dowodząc jako porucznik rezerwy grupką żołnierzy broniących Lwowa przed Sowiecami. Mieszkała tam również Maria (Maryla) Koźmińska, siostra Zygmunta, szyfrantka działu zagranicznego Komendy Głównej AK, która w czasie powstania zginęła w kanałach między Śródmieściem a Mokotowem, przynosząc meldunki, bo dowódcy zaniedbali przygotowania łączności radiowej. Nigdy potem Andrzej nie doświadczał takiej rodzinnej wspólnoty. Po wojnie ci, którzy przeżyli, rozpiezchli się w różne strony.

W kościele Świątego Jacka na Starym Mieście jest wmurowana tablica poświęcona rodzeństwu Marii i Zygmuntowi Koźmińskim. Ufundował ją w latach 50. weteran wojny 1920 roku, rotmistrz Konstanty Koźmiński, czyli wuj Kot. Na tej tablicy jest jeden celowy, choć w owych czasach konieczny błąd o „nawale hitlerowskiej”, mimo że Lwów zajęli Sowieci. Wuj Kot był całe życie emerytem wojskowym. W trakcie wojny z bolszewikami odznaczył się wyjątkowym męstwem i brawurą, za co zapłacił ciężkim kalectwem. Był dwukrotnie ciężko ranny i dwukrotnie odznaczony *Virtuti Militari*, którego baretki zawsze nosił w klapie tego samego wyprasowanego garnituru.

W tej położonej trochę na uboczu warszawskiej kamienicy działały się różne rzeczy. Przechowywano Żydów, działała, zapewne okresowo, supertajna pracownia szyfrów Komendy Głównej AK, bywali i spotykali się mniej lub bardziej ważni działacze podziemia. Tak wyglądało wojenne dzieciństwo Andrzeja. Jego ojciec swoimi lekcjami ledwo wiązał koniec z końcem. Babcię i mama zaspokajały elementarne potrzeby małego dziecka. Największą atrakcją były spacery po okolicznych polach i spotkania z kozami, które pasły się wokół zburzonego w 1939 roku pałacyku Królikarni, położonego niemal naprzeciwko Naruszewicza, po drugiej stronie Puławskiej. Zdarzały się na tych spacerach dziwne spotkania.

Nina szła kiedyś z wózkiem. Nie było nikogo, tylko z naprzeciwka szedł młody człowiek, który wyjął pistolet i starannie wywłaszczył ją z wartościowych przedmiotów, jakie miała przy sobie: zegarka, pierścionka i odrobiny pieniędzy. Dobrze mu się przyjrzała. Po wojnie spotkała go w windzie MSZ. Miał na sobie mundur oficera KBW (Korpusu Bezpieczeństwa Wewnętrznego) i dystynkcje kapitana. Przewornie odwróciła się tak, by jej nie poznał. To spotkanie przesądziło o ostatecznym rozstaniu z MSZ. W konfrontacji z reżimem Koźmińscy musieli mieć oczy dookoła głowy. Przekazali tę cechę synowi i uaktywnia się ona w nim zawsze, gdy świat wokół robi się bardziej autorytarny i totalitarny.

Wielką atrakcją Naruszewicza 8 była ogromna papuga należąca do sąsiadów, państwa Dębińskich. Podobno do Polski przywiózł ją jakiś prapraprzodek, żołnierz napoleoński, z eskapady na San Domingo. Rzeczywiście papuga gadała, a zwłaszcza klęła, po francusku. Był to duży ptak, agresywny w stosunku do obcych, tak że można ją było podziwiać tylko w klatce. Po upadku powstania, kiedy mieszkańców Naruszewicza ze wszystkimi z Warszawy Niemcy wysiedlili do Pruszkowa, państwo Dębińscy wzięli papugę ze

sobą. I uratowała się! Po wojnie zamieszkali w Toruniu i gdy w latach 50. Leon Koźmiński spotkał przypadkiem pana Dębińskiego na ulicy w Warszawie, oczywiście zapytał o papugę i uzyskał potwierdzenie, że żyje i miewa się dobrze. Pewnie to jakieś papuzie grube oszustwo metrykalne, bo od kampanii napoleońskiej na San Domingo minęło ponad 150 lat, ale kto wie?

## POWSTAŃCZA SKAZA

Szczególnie ważny, formacyjny być może, etap dzieciństwa Andrzeja rozpoczął się 1 sierpnia 1944 roku wraz z wybuchem Powstania Warszawskiego. Przez kolejne dziesięciolecia ten dzień obchodzono u Koźmińskich jako moment smutku, żałoby i zadumy. Leon pamiętał o straszliwej daninie krwi, jaką zapłaciło pokolenie młodej polskiej inteligencji, jego studentów i ich rówieśników. A była to generacja niezwykła. Tak mówił o nich na zjeździe dawnych studentów Miejskiej Szkoły Handlowej Edwarda Lipińskiego (tajnej SGH z czasów okupacji): „Wasze pokolenie było zapewne najwspanialszym, nie tylko z tych, które nauczyłem w ciągu swej przeszło 50-letniej pracy w Uczelni, ale zapewne najbardziej ofiarne z tych, jakie miała nasza ojczyzna” (Strużycki, Kamiński 2004: 191). I tego pokolenia zabrakło przy powojennej odbudowie. Tą bezcenną krwią lekkomyślnie szafowali skłócenie, nieudolnie, tchórzliwi politycy i dowódcy.

Formułując takie właśnie opinie, Leon często powoływał się na jednego ze swoich szefów z konspiracji pułkownika Kazimierza Iranka-Osmeckiego (Majka, Ostasz 2007) i na osobiste doświadczenia. Wskazywał też kardynalne błędy w dowodzeniu powstaniem, brak koordynacji, zaniedbanie łączności, nierealistycznie wyznaczone cele i zadania operacyjne okupione olbrzymimi ofiarami. Sam służył wówczas jako oficer w zgrupowaniu „Baszta” od pierwszego do ostatniego dnia. Taki był jego obowiązek. Po wojnie wspólnie z dorosłym już synem czcili bohaterstwo żołnierzy, ale politykom i dowódcom trudno mu było wybaczyć. Razem oglądali wspaniały film Andrzeja Wajdy *Popiół i diament*, w którym Maciek Chełmicki mówi o szefach: „Chcą od nas tego, co zawsze, żebyśmy ginęli... No cóż, stać nas na to”. Otóż nie, narodu nigdy nie stać na strzelanie do wroga diamentami.

W dniu wybuchu powstania Andrzej skończył trzy lata i cztery miesiące. Rzadko pamięta się wydarzenia z wczesnego dzieciństwa, chyba że obfitują w traumatyczne przeżycia. Z tego okresu zachował w pamięci jedynie kilka



„filmików”. Był jednym z „dzieci powstania”, brudnych i głodnych, spędzających czas w zatłoczonych, dusznych piwnicach, bawiących się z rówieśnikami pod ostrzałem i często bezimiennie ginących (Richie 2013; Karta 2020). Jego ulubioną zabawką była skórzana jasna kabura pistoletu ojca, którą pozwalał mu się bawić, wyjąwszy z niej broń, gdy przychodził odpocząć tam, gdzie akurat chowali się przed bombami i kolejnym ostrzałem z granatników, zwanych „krowami”. Zawsze byli przy nim mama, babcia lub dziadek, co dawało dziecku elementarne poczucie bezpieczeństwa. Zanim zasnął, pytał: „czy to nasi strzelają?”. Gdy odpowiedź była twierdząca, zasypiał. W czasie powstania rodzina często zmieniała miejsce pobytu, podążając za sztabem „Baszty”, gdzie służył Leon. W jednym z tych zapamiętanych przez niego „filmików” jest antresola z wielkim przeszklonym oknem. Nagle okno rozpryskuje się przed siedzącym na nocniku trzylatkiem, który czujnie doczołguje się do jakiegoś słupa, by ukryć się przed serią pocisków z broni maszynowej. Dziadkowie pochwalili Andrzeja za właściwe odruchy, tak jak w czasie pokoju chwali się dzieci za dobre zachowanie przy stole. Czas wojny ma własne zasady.

Koźmińscy 25 sierpnia przebywali w willi na ulicy Krasickiego. W obawie przed silnym ostrzałem wiele osób schowało się w piwnicy. Babcia Szołkowska nie miała siły przepychać się z dzieckiem, więc przycupnęła przy samym wejściu, tułąc wnuka. To ich uratowało, bo kiedy runął cały dom, spod gruzów odgrzebano tylko ich dwoje. Ratownicy chodzili po nich, mały Andrzej miał oczy uszkodzone zaprawą wapienną, nabawił się przepukliny i kłopotów żołądkowych, które odczuwał przez całe życie, ale w sumie razem z babcią wyszli niemal cało z tej opresji. Ostrzał był tak silny, że lekarz nie chciał przyjść do rannych i dopiero Leon przyprowadził go pod pistoletem. Ciąg dalszy tego zdarzenia nastąpił dwa lata po wojnie, w 1947 roku w szpitalu na Litewskiej, gdzie Andrzej musiał przejść operację rozległej przepukliny. Zapamiętał narkozę z chloroformu i okropne historie towarzyszy z sali szpitalnej, wiejskich chłopaków poranionych niewybuchami, którzy opowiadali o stawach i jeziorach wypełnionych trupami.

Po przegranej powstaniu mieszkańcy Warszawy zostali wypędzeni do Pruszkowa. Dziadkowie Szołkowscy i Nina Koźmińska z synkiem szli ulicami między domami płonącymi po obu stronach. Nagle Andrzej dostrzegł trupa konia, którego uznał za coś niezwykłego. Do oglądania leżących na ulicach zwłok ludzkich był przyzwyczajony, widział nawet egzekucje wziętych do niewoli żołnierzy RONA, których powstańcy rozstrzelali na miejscu jak esesmanów,

ale martwego konia zobaczył po raz pierwszy w życiu. Żołnierzy Wehrmachtu powstańcy traktowali jak jeńców wojennych, zgodnie z konwencją genewską. Po kapitulacji powstania 800 takich jeńców przekazano stronie niemieckiej.

Wygnańców z miasta pędzono w kierunku Służewca, skąd przetransportowano ich do Pruszkowa, do wielkiego obozu przejściowego w warsztatach naprawczych taboru kolejowego. Niemcy odesłali Leona gdzieś w nieznanie razem z innymi jeńcami, żołnierzami AK. Dziadek prowadził ranne kobiety, swoją żonę i córkę, niósł bagaże, a Andrzej musiał iść sam, niosąc jakąś małą walizeczkę z własnymi rzeczami. Nie był świadom, że Niemcy strzelali do tych, którzy iść nie mogli, głównie do starców i dzieci, ale najwyraźniej miał silną wolę przetrwania. Zapamiętał niezwykle widok na pożegnanie Warszawy. Gdzieś w okolicach dworca Warszawa Zachodnia stało wielkiego kalibru działo kolejowe i prowadziło ostrzał umierającego miasta. Śledził wzrokiem wylatujące wielkie pociski, które uderzały w pierzeje domów, a te waliły się w tumanach kurzu, jakby były z klocków. Taką Warszawę Andrzej Koźmiński żegnał 8 października 1944 roku jako malutki, ale już świadomy człowiek, maszerując w kolumnie cywilów, jednej z ostatnich, jaką Niemcy skierowali z umierającego miasta do Pruszkowa.

Andrzej Koźmiński pochodzi z takiej niezłomnej Warszawy i zawsze się z nią identyfikuje. Jako dorosły człowiek potrafił być bardzo nieprzyjemny, jeśli ktoś przy nim traktował ludzi pochodzących z Polski z pobłażliwą wyższością. Pewnego razu na przyjęciu we Francji elegancki starszy pan z baretką Legii Honorowej w klapie, kiedy dowiedział się, że Andrzej jest z Polski, powiedział coś o ciemnych polskich wieśniakach, którzy przyjeżdżali do pracy w jego majątku i nie umieli obsługiwać prostych urządzeń. Koźmiński skwitował to stwierdzeniem, że jest pewna równowaga w migracjach, bo u jego dziadków zatrudniano francuskich kucharzy i lokajów, a przede wszystkim francuskie guwernantki i nauczycielki, które w dzień uczyły dzieci, a nocami uprzyjemniały życie dorosłej części męskiej populacji. Nieładnie, ale jak wieść rodzinna głosi, to akurat była prawda. W każdym razie Francuza zatkało...

Z obozu w Pruszkowie zapamiętał ogromny tłum koczujących ludzi i swoje posłanie zaimprovizowane na kuferku. Podobno łatwo było stamtąd uciec, ale dla nich okazało się to wykluczone ze względu na stan mamy i babci. Dali się więc zapakować do bydłowych wagonów, które ruszyły na południe. Relacje z tej podróży do kresu nocy (żeby użyć określenia Céline'a) zna głównie z opowiadań mamy i babci. Na rogach wagonów siedzieli pilnujący ich



żołnierze z rosyjskich lub ukraińskich formacji pomocniczych, agresywni, wiecznie pijani. Wagony były zamknięte. Pociąg poruszał się wolno, przepuszczając transporty wojskowe. Było gorąco jak na październik. Kończyła się żywność, a przede wszystkim woda. Kiedy skład stanął w Kielcach, Nina przez szpary w deskach próbowała zorientować się w możliwościach zaopatrzenia, zwłaszcza w wodę, ale strażnicy nie dawali się uprosić ani nawet przekupić. Ich zapotrzebowanie na wodę ognistą było chwilowo zaspokojone. Na sąsiednim torze stał transport wojskowy wycofujący z frontu jakąś rozbitą dużą węgierską jednostkę. Było wielu rannych, konie, pojazdy, mnóstwo broni, wymęczeni i chyba wściekli na niemieckiego sojusznika żołnierze.

W pewnym momencie na peronie tuż przy szparce w obudowie wagonu, z której korzystała Nina, pojawił się jakby z innego świata wzięty elegancki węgierski oficer z laseczką pod pachą na modłę angielską, który rozmawiał z jakimś wymiętym niemieckim podoficerem. Ten Niemiec był komendantem transportu z Pruszkowa. Węgier domagał się otwarcia wagonów, żeby zaopatrzyć ludzi w wodę i wydać chleb z węgierskich zapasów. Niemiec odmawiał, mówiąc coraz głośniejsze, a w pewnym momencie zaczął wrzeszczeć na Węgra, że wiezie kryminalistów z Warszawy i nie może otwierać wagonów. Im bardziej Niemiec wrzeszczał, tym mniej przyjaźnie zachowywali się czterej frontowi żołnierze towarzyszący Węgrowi: brudni i obdarci, ale obwieszeni bronią, o wymęczonych, wychudłych i wściekłych twarzach. Nina usłyszała charakterystyczny trzask odwodzonych zamków, w tej chwili wrzeszczący Niemiec spojrział w cztery lufy wycelowanych w niego ręcznych karabinów maszynowych i w cztery pary wściekłych oczu. W wyniku takich argumentów spuścił z tonu i wagony otwarto, można było zaopatrzyć się w wodę, a węgierscy żołnierze rozdawali chleb. Czterej obdarci żołnierze towarzyszący dowódcy stanęli na peronie co 20 metrów z erkaemami na pasach i pistoletami maszynowymi przewieszonymi przez pierś, obwieszeni granatami. Nina była nimi zachwycona i od tej pory nabrała sympatii do Węgrów. Nawet kilkakrotnie tam jeździła w latach 60. i 70. z różnymi wycieczkami słynnego Orbisu.

Wkrótce po spotkaniu z Węgrami ujawnił się cel tej strasznej podróży: Oświęcim, a ściślej KL Auschwitz-Birkenau. Stanęli na boczniczy i czekali. Czekanie się przeciągało. Trudno opisać, co przeżywali podróżni, którzy zdawali sobie sprawę, gdzie są. Nagle wagony ruszyły w nieznanym kierunku, opuszczając rampę Oświęcimia. Nieoczekiwanie uratowała ich niemiecka organizacja i logistyka. Komendant obozu stanowczo odmówił przyjęcia ko-

lejnego transportu ze względu na całkowicie wyczerpane możliwości przerobowe. Właśnie wtedy przychodziły wielkie transporty węgierskich Żydów. Gdyby nie odmówił, los Andrzeja byłby przesądzony. Małe dzieci szły prosto do gazu. Gdzieś koło Słomnik pociąg stanął i otwarto wagony. Wyrzucono wszystkich z pociągu w szczerze pole.

W trakcie powstania i po jego zakończeniu Niemcy wygnali z Warszawy wszystkich cywilów, ponad 600 tysięcy osób. Żołnierzy AK, powstańców (w tym harcerzy) skierowali do oflagów. Wygnańców skupiono w ogrodzonych drutem kolczastym czterech wielkich hangarach zakładów kolejarskich w Pruszkowie. Tam byli segregowani na tych, co nadają się do pracy – ich wysyłano pociągami na roboty do Niemiec. Z kolei 350 tysięcy osób uznanych za niezdolne do pracy, głównie kobiety i dzieci, rozwożono pociągami bez żadnego planu po Generalnej Guberni i pozostawiano samym sobie. Z tej grupy 60 tysięcy osób trafiło do Oświęcimia. W Warszawie pozostało tylko około tysiąca ukrywających się w ruinach „robinsonów”.

Tak zaczął się kolejny rozdział okupacyjnego dzieciństwa Andrzeja: pobyt na podkrakowskiej wsi. I narodził się kolejny mit założycielski jego życiorysu związany z powrotem do Warszawy.

Na rynku w Słomnikach rozbitkowie szukali okazji do wsi Masłomiąca, gdzie brat babci Koźmińskiej, Dyakowski, był dawniej administratorem jakiegoś majątku ziemskiego. Spodziewali się, że mogą tam znaleźć schronienie u osób, które go pamiętały. W pewnym momencie do małego Andrzeja podszedł młody oficer niemiecki, by poczęstować dziecko cukierkiem. Wygłodniały, brudny, umęczony trzylatek stanowczo wrogowi odmówił i wówczas ten oficer żartobliwie mu zasalutował. Po chwili zaproponował Ninie, że podwiezie ją z rodziną ciężarówką. Tak dotarli do Masłomiącej, która stała się ich domem aż do początku maja następnego roku.

Wynajęli jedną izbę u miejscowych gospodarzy, państwa Woźniczków. To byli dobrzy ludzie. Uchodźców z powstania traktowali życzliwie. Dla dziecka gospodarz zbił z desek specjalne łóżeczko, a siennik wypełnił pachnącym sianem. Największą atrakcją były jesienne jabłka, czasami kromka chleba z miodem i kąpiel w balii. Andrzejem zaopiekowała się starsza o kilka lat córka gospodarzy, która wprowadzała go w tajniki wiejskiego życia. Żyje do dziś, a po latach Andrzej zaprzyjaźnił się z jej córką, która jest wybitną ekonometryczką i profesorem na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Obie nadal mieszkają w Masłomiącej.

Wyzwolenie wsi przez Armię Czerwoną przyniosło kolejne „atrakcje”. Czerwonoarmiści znaleźli w obejściu ukryte mięso czy słoninę i z tego powodu postanowili rozstrzelać gospodarza. Na szczęście gospodyni zdołała ich przekupić przy pomocy zapasów jeszcze głębiej schowanego samogonu i Rosjanie z zapalem ruszyli w dalszy pościg za uciekającymi Niemcami. Upřednio bardzo starannie i fachowo obrabowali lokatorów z Warszawy, pozbawiając ich wszelkich aktywów płynnych przeznaczonych na skromne utrzymanie. Wiedząc o tym, państwo Woźniczkwowie tak długo, jak było trzeba, dzielili się ze swoimi gośćmi wszystkim, co sami mieli, a mieli niewiele.

## POWRÓT DO WARSZAWY

Gdzieś pod koniec stycznia 1945 roku z niemieckiej niewoli wrócił Leon Koźmiński, który odszukał całą rodzinę we wsi pod Krakowem. Miał papier, że został zwolniony ze względu na zły stan zdrowia. Chyba jakimś cudem przedostał się z frontu zachodniego w Ardenach, gdzie budował Linie Zygryda, przetrwał bombardowanie Norymbergi, przeżył całe Niemcy i dotarł do Masłomiącej (Strużycki, Kamiński 2004: 163–169). Okazało się, że miał jeszcze schowane jakieś walory, które umożliwiły rodzinie dalsze utrzymanie już na własny rachunek. Posługując się tym przykładem, ojciec uczył później Andrzeja, że w sytuacjach zagrożenia trzeba mieć zawsze dobrze schowane atrakcyjne walory. Matka to potwierdziła, wspominając, jak w czasie marszu do Pruszkowa widziała kobietę, która życie swojej słabej matki, niemającej sił na szybki marsz, kupiła za pierścionek. Na szczęście ta lekcja przydała się Andrzejowi tylko raz i to w wersji *light*. W czasie stanu wojennego, kiedy patrol wojskowy zatrzymał go po godzinie policyjnej, za 10 dolarów kupił sobie wolność, a żołnierze po przyjacielsku eskortowali go aż do domu, „żeby mu się nic nie stało”. W owym czasie była to wysoka łapówka, bo za tę kwotę można było kupić w Peweksie aż osiem butelek żytniówki.

Po kilku tygodniach odpoczynku w Masłomiącej Leon pojechał do wyzwolonej spod okupacji i kompletnie zrujnowanej Warszawy, aby z profesorami Andrzejem Grodkiem, Aleksym Wakarem, Stanisławem Skrzywanem i innymi ocalańcami odbudowywać SGH. To oni stali się później dla Andrzeja prawdziwymi bohaterami.

Warunki życia na kampusie przy Rakowieckiej były niezwykle ciężkie, dlatego rodzina Leona pozostała w Masłomiącej do czasu jakiejś takiej poprawy i stabilizacji. Na początku maja 1945 roku ojciec dał znać, że mogą wracać. Ten powrót zapisał się mocno w pamięci Andrzeja. Po nocy spędzonej na walizkach w niebywale zatłoczonym pociągu, do którego dostali się dzięki pomocy jakiegoś uczynnego kolejarza, zatrzymali się na dworcu Warszawa Zachodnia. Leon czekał na nich z wynajętą furmanką, którą zajechali od strony ulicy Rakowieckiej i stanęli pod murem więziennym, naprzeciw wejścia na teren uczelni.

Był dokładnie 9 maja 1945 roku. I to ten dzień okazał się na pewno najważniejszy w krótkim, choć urozmaiconym życiu czteroletniego Andrzeja. Chłopiec stanął u progu rajskiego ogrodu dzieciństwa i całego przyszłego życia: świata uczelni. Wydarzyło się bowiem wtedy wiele istotnych rzeczy, które zapamiętał. Wieczorem strzelano w powietrze i były nawet fajerwerki dla uczczenia końca wojny. Wszyscy się uśmiechali, a żona przyszłego szefa i promotora pracy doktorskiej Andrzeja, profesora Aleksego Wakara, podała mu zabawkę – wielkiego białego królika. Wspaniałości tego daru nie był w stanie ogarnąć. Podobnie przytłoczyła go wspaniałość urządzonego przez ojca mieszkania. Tam czekało na niego nie tylko własne łóżko, ale też własny pokój! I oczywiście łazienka z wanną. Wieczorem w jednej z sal na parterze gmachu biblioteki radzieckie kino polowe pokazało amerykański film *Serenada w Dolinie Słońca*. Na ekranie zobaczył uśmiechniętych, opalonych ludzi, którzy jeździli na nartach na tle wspaniałych gór. Żołnierze śpiewali piosenkę, której refren zapamiętał: „To jest Ameryka, to jest kochany kraj, to jest na ziemi raj”. Niezależnie od tego, jak długo żołnierzom pozwolono jeszcze ją śpiewać, pod wpływem pozytywnych odczuć, jakich nigdy wcześniej nie doświadczył z taką mocą, w Andrzeju narodził się podziw dla Ameryki. Kiedy 36 lat później zobaczył Sun Valley, wprawdzie trochę się zawiódł, ale wówczas, 9 maja 1945 roku, cóż to był za dzień!

Tak zaczęły się jego szczęśliwe szczenięce lata na terenie SGH. Rodzina Koźmińskich należała niewątpliwie do uprzywilejowanych mieszkańców zdruzgotanej Warszawy. Gdy Nina czasami zabierała syna do Śródmieścia na jakieś zakupy, brnęli przez gruzy, spod których w tych letnich miesiącach po wojnie unosił się trupi zapach. W domu profesorskim – budynku C Koźmińscy mieli czyste i wygodne, ogrzane trzypokojowe mieszkanie z łazienką

i wszelkimi wygodami, co prawda na III piętrze bez windy, ale kto by na to wówczas zwracał uwagę. Mieszkali drzwi w drzwi z profesorem Edwardem Lipińskim, do którego w ciągu wielu następnych lat Andrzej często wpadał przy różnych okazjach – i to od niego zaraził się pasją kolekcjonowania. Dom był położony w pięknym ogrodzie coraz bardziej zadbanym przez profesorską Skrzywanową, ogrodniczkę po SGGW.

Skrzywanowie z dwiema córkami: Joanną i Teresą (późniejszą profesor psychologii) mieszkali na I piętrze tego samego domu. W tej samej klatce schodowej mieszkali anglista po Oxfordzie doktor Stanisław Kryński z żoną i synem czy profesor Jerzy Loth, geograf i członek Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego, z wnukiem Xawerym. Mieszkanie miał tam też rektor SGH, profesor Andrzej Grodek z żoną i dwiema córkami: Zosią i Hanią. W ogrodzie rosło pełno bzów, które tworzyły kilka alejek. Było niemało starych drzew i wiele pięknie utrzymanych klombów z kwiatami, przeważnie różami. Z różami posadzonymi wzdłuż biblioteki był przez chwilę kłopot, bo urządzano tam ekshumację. Wydobyte ciała zidentyfikowano jako niemieckich esesmanów i przetransportowano na cmentarz ofiar wojny. W ogrodzie SGH rosły rzadkie drzewa i krzewy, na przykład derenie.

Nad całością kampusu dominował nietknięty bombami gmach biblioteki, w którym w pierwszych latach reaktywacji uczelni odbywały się zajęcia, mieścił się sekretariat obsługiwany przez dwie panie: Kozłowską i Sigismund. Było tam nawet kilka mieszkań. Jedno z nich zajmował anglista, profesor Antoni Prejbisz. To profesor Grodek, już po Powstaniu Warszawskim, ocalił bibliotekę przed spaleniem przez niemieckie komando z miotaczami ognia, przekupując żołnierzy alkoholem. Biblioteka stała się w pierwszych latach centrum dowodzenia uczelnią. Budynek od ulicy Rakowieckiej był wypalony w środku, ale ostatnie piętro i schody ocalały. Istniała namiastka domu akademickiego: kilka sal z piętrowymi pryzkami i bardzo ważna instytucja, czyli stołówka pracownicza, która codziennie zapewniała trzydaniowe obiady dla rodzin pracowników. To wielki przywilej, bo o produkty spożywcze nie było łatwo i były one drogie. Atrakcją pozostawały amerykańskie paczki UNRRA, a w nich ogromne puszki soku pomidorowego, snickersy, czekolada, orzeszki ziemne, skondensowane mleko i oczywiście kawa rozpuszczalna Nescafé, która stanowiła ozdobę niedzielną śniadań. Amerykanie nie tylko dożywiali, ale też ubierali Polaków: z koców wojskowych szyto marynarki, noszono kurtki wojskowe. Takie były podwaliny żywołowego polskiego proamerykanizmu.

W Warszawie praktycznie nie było wówczas hoteli, dlatego dom Koźmińskich, którzy dysponowali wyjątkowo jak na te czasy dużą powierzchnią, stał się miejscem, gdzie chętnie zatrzymywali się różni krewni i znajomi z prowincji, kiedy mieli coś do załatwienia w Warszawie. Byli wśród nich także „ludzie z lasu”, toteż obowiązywała zasada, którą rodzice i dziadkowie wpoili Andrzejowi, że z obcymi nie mówi się o gościach.

Odbudową gmachu SGH od ulicy Rakowieckiej kierował Stanisław Skrzywan i chyba udało mu się ją ukończyć w 1948 lub 1949 roku. Przy odbudowie pracowali niemieccy jeńcy. Profesor Skrzywan, twórca polskiej rachunkowości, przed wojną pracował w zakładach Lilpop, Rau i Loewenstein, w których montowano amerykańskie samochody General Motors. Dlatego był świetnym kierowcą i to on uczelnianym studebakerem z amerykańskiego demobilu woził profesorów SGH na zajęcia do filii w Łodzi. To on, gdy dostarczał zaopatrzenie dla obozu studenckiego, zawiózł Koźmińskich dodgem na pamiętne wakacje w Bierutowicach na Dolnym Śląsku.

Podczas tej podróży zdarzył się zabawny incydent z udziałem obu profesorów – Leona Koźmińskiego i Stanisława Skrzywana. Ich ciężarówka dojeżdżała do Wrocławia ciemną nocą, w powietrzu czuć było zapach spalenizny daleko przed miastem. Przy drodze z Warszawy do Wrocławia jest położone lotnisko. Wtedy nie było ogrodzenia i, błędząc w ciemności, uczelniana ciężarówka wjechała na radzieckie lotnisko wojskowe. Leon uznał, że to niezwykle szeroka autostrada i postanowił zmierzyć jej szerokość. Wyciągnęli ze Skrzywanem jakąś taśmę mierniczą i mierzyli. Tak zastali ich radzieccy żołnierze, którzy zamierzali ich natychmiast aresztować jako szpiegów. Badaczy autostrad uratowała piękna ruszczyzna Niny, która jakoś wytłumaczyła dowodzącemu oficerowi całą sytuację i po kilku telefonach oddano wycieczkowiczów pod opiekę polskiej Komendy Garnizonu. Tam ich przenocowano i nakarmiono przed dalszą drogą.

Nina, która – podobnie jak mąż – miała masę zajęć ze studentami na uczelni, gotowała obiady tylko w niedzielę. Przed takimi obiadami ojciec w niedzielne poranki po kościele zabierał Andrzeja na długie piesze wycieczki po Warszawie. Docierali aż na kompletnie zburzone Stare i Nowe Miasto. Na Starym Mieście naprzeciwko zniszczonej katedry w ruinach mieszkała psychicznie chora kobieta, która opiekowała się setkami gołębi. Kiedy przechodzili koło hitlerowskich katowni, więzienia Gęsiówka czy budynku obecnego Ministerstwa Edukacji na Szucha albo obok Dworkowej, gdzie Niemcy setkami rozstrzelali wychodzących z kanałów powstańców, Leon opowiadał

o nich synowi, podobnie jak i o innych tragicznych miejscach, których w Warszawie nie brakuje. Andrzej już jako dziecko dobrze wiedział, co przeszła stolica, dlatego wspólnie z ojcem umieli cieszyć się z coraz wyraźniejszych znaków odbudowy, takich jak Trasa W-Z czy Starówka. Na górnym Mokotowie okolice Rakowieckiej i Puławskiej ocalały, otwierały się sklepy i słynny bazar na Puławskiej przy Dworkowej, gdzie był świeży towar ze wsi, a przy wejściu nieopisanej dobroci lody z naprawdę zielonej i zbitej z desek budki. Na Wiśniowej stał jeszcze chyba z dwa lata po wojnie porzucony czołg – miejsce zabaw warszawskich dzieci, tych ocalałych z pożogi i tych, które przyjechały tu z rodzicami po wojnie z różnych stron. Na Rakowieckiej dość szybko zaczęły kursować tramwaje. Jedynie tamtejsze więzienie vis-à-vis SGH budziło grozę. Okna mieszkania Koźmińskich wychodziły wówczas wprost na nie. Nad ranem było słycać strzały. Kiedyś, obudzwszy się bardzo wcześnie, Andrzej zobaczył stojących przy oknie rodziców wsłuchujących się w strzały i odmawiających modlitwę.

Na terenie SGH znajdował się „dworek”, jakaś oficyna po folwarku, który mieścił się tam dawniej. Mieszkali w nim profesor Wakar z żoną i przez pewien czas funkcjonowała stołówka. W stołówce tej królowała pani Albinka, która przyjechała prosto z Wilna i pięknie zaciągała po wileńsku, tak że momentami aż trudno było ją zrozumieć. Miała słabość do dzieci i kiedy Andrzej przychodził z menażkami po obiad dla rodziny, czasami dostawał coś ekstra, na przykład łyżkę kisielu.

Atrakcją uczelni był okrągły basen przeciwpożarowy wyłożony czerwoną cegłą, zbudowany przez Niemców w okresie okupacji. Dzieci miały surowy zakaz zbliżania się do niego, ale w praktyce okazywał się on atrakcyjniejszym miejscem zabaw niż położona obok piaskownica. Wzdłuż alei Niepodległości stała szklarnia, którą rządził legendarny ogrodnik SGH i pedel, pan Borucki. W narożniku na skrzyżowaniu Rakowieckiej i alei Niepodległości były pracownicze ogródki działkowe, maluteńkie działeczki, które służyły profesurze do ratowania domowych budżetów oraz uzupełniały jadłospisy świeżymi owocami i warzywami. Na takiej działce Leon próbował hodować pomidory, ale z dość mizernym skutkiem, bo kiedy tylko aprowizacja się poprawiała, z radością porzucił nie ulubiane ogrodnictwo.

Od strony nieistniejącej wówczas ulicy Batorego, przy rogu alei Niepodległości znajdowało się składowisko opału, bo uczelnia miała własną kotłownię, dlatego zimą było ciepło we wszystkich budynkach. Przy bibliotece mie-



ściły się garaże i park samochodowy, na który składały się: wielki ciężarowy dodge, mała półciężarówka studebaker z amerykańskiego przydziału i rektorska ciemnozielona simca. Andrzeja fascynowały te auta i spędzał masę czasu wśród kierowców. Pewnego dnia schował się w ciężarówce, która miała kurs do Radomia, i słuch po nim zaginął na cały dzień. Zaniepokojeni rodzice nie mogli nigdzie znaleźć syna. Po powrocie były wymówki, ale nie baty. Byli wobec niego wyrozumiali, być może odczuwali coś w rodzaju kompleksu winy za ryzykowne pierwsze lata, na które go narazili.

Andrzej wolał bawić się w okolicach garaży i przyglądać pracy mechaników, niż zostawać sam w domu. Koźmińscy często prowadzili zajęcia na uczelni w tym samym czasie i wtedy (o zgrozo!) zostawiali go zamkniętego w domu. Bardzo tego nie lubił. Przystawiał wówczas krzesło do drzwi wejściowych i przez judasza obserwował klatkę schodową. Gdy nieco podrośł, puszczała go wolno na terenie uczelni, z surowym zakazem odbywania dalszych eskapad. Był temu zakazowi na ogół posłuszny, ponieważ uczelnia i teren wokół oferowały tyle atrakcji. Nie miał żadnej opiekunki i kiedy mama miała coś do załatwienia na mieście, zabierała go ze sobą. Razem podróżowali tramwajami wśród ruin Warszawy oblepionych prywatną inicjatywą. Z okien przyglądał się jeszcze zrujnowanej „parterowej Marszałkowskiej”, gdzie działało pełno sklepów, sklepików, warsztatików, pracowni, knajpek. Taki był urok, jakimś cudem świetnie zaopatrzonej przez przedsiębiorczą prywatną inicjatywę, tużpowojennej Warszawy, zanim partia wygrała „bitwę o handel” i – w myśl popularnego powiedzonka – inteligencję zrównała z robotnikami, robotników z chłopami, a chłopów z ziemią. Jednak w ciągu pierwszych lat powojennych – dzięki gospodarce wielosektorowej i tolerowaniu własności prywatnej nie tylko w rolnictwie, ale też w handlu, usługach i na mniejszą skalę w przemyśle – Polska szybko się odbudowywała. Plan trzyletni (1947–1949), opracowany pod silnym wpływem ludzi PPS-u (Bobrowski, Hochfeld), został jako jedyny w historii PRL-u w pełni wykonany i zakończył się sukcesem. Na tle ruin Warszawa wyglądała coraz zamożniej. Sklepy, sklepiki, budki, bazary były pełne towaru, a ludzie byli coraz lepiej ubrani. Stanowiło to kontrast w stosunku do rzeczywistości radzieckiej. W tej scenerii Andrzej zapamiętał z ulicy Puławskiej niezwykle spektakl wycofywanej z Niemiec radzieckiej dywizji kawalerii. Małe, skołtunione koniki, przypominający Tatarów lub Kałmuków jeźdźcy obładowani łupami (niektórzy wieźli zegary szafkowe lub kuchenki), stukot kopyt i smród.



Wzdłuż całej kolumny amerykańskie jeepy z karabinami maszynowymi na maskach skierowanymi w stronę jeźdźców. Inna cywilizacja. W 2022 roku tę różnicę widać w Ukrainie.

To była zgrana paczka, grupka dzieciaków pracowników uczelni: Wojtek Kryński, syn oxfordczyka Stanisława Przegonia-Kryńskiego, który po wojnie powrócił do Polski i uczył angielskiego w SGH, a równocześnie tłumaczył na polski Shelleya i angielskich romantyków, dalej Xawery Wróblewski, wnuk profesora Jerzego Lotha, wybranego jeszcze przed wojną polskiego członka Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego (komuniści jakoś nie odważyli się zastąpić go „swoim” przed upływem kadencji, teraz byłoby zapewne inaczej), a ponadto Joanna i Teresa Skrzywanówny, Zosia i Hania Grodkówny, Teresa i Tomek Prejbiszowie oraz Andrzej Koźmiński. Niektóre z tych osób lub ich potomkowie do dziś mieszkają na Rakowieckiej. Wielu z nich już nie ma. Dzieciaki bawiły się w wyprawy do „dżungli”, czyli wędrowały krzakami posadzonymi wzdłuż ogrodzeń uczelni. Trafiały im się tam atrakcyjne znaleziska, jak na przykład przestrzelony hełm niemiecki, łuski pocisków, a nawet zardzewiałe fragmenty broni. Za płotem SGH, przy ulicy Batorego mieściła się wielka strzelnica wojskowa oddzielona wysokimi wałami od uczelni i od alei Niepodległości. Strzelania odbywały się często, było je słyhać, a strzelnica pozostawała niezwykle atrakcyjnym, bo surowo zakazanym celem dziecięcych wypraw po łuski i naboje.

Ten sielski-anielski okres dzieciństwa skończył się z upaństwowieniem, upartyjnieniem i stalinizacją uczelni przemianowanej na SGPiS dekretem z sierpnia 1949 roku, z rozpoczęciem budowy gmachu głównego od alei Niepodległości i dwóch dużych budynków mieszkalnych: równoległego oraz prostopadłego do Rakowieckiej. Budowa pochłonęła cudowny ogród. Sceneria zmieniła się na niechlujny, rozgrzebany plac robót.

Andrzej siedział kiedyś na drzewie, nad ławką w ogrodzie, na której zasiadło kilkoro młodych ludzi w czerwonych krawatach. Jeden z nich, wskazując na chłopca, powiedział z wyraźną pogardą: to syn przedwojennego profesora. Na te słowa wypluł w stronę zetempowca pestkę czereśni, którą się właśnie raczył, i zeskoczył z drzewa. Zrozumiał, że spotka go w życiu nie-mała porcja niechęci, z którą nieraz będzie musiał się zmierzyć.

## BIBLIOGRAFIA

- Gawroński J. (1925). *Szkoła odrodzenia*. Poznań: Fiszer i Majewski.
- Jałowicki M. (2012). *Na skraju imperium*. Warszawa: Czytelnik.
- Karta. (2020). *Zagłada miasta. Świadczenia ludzi powstania*. Warszawa: Ośrodek Karta.
- Koźmiński L. (2019). *Voltaire finansista*. Tłum. M. Dera. Warszawa: Scholar.
- Majka J., Ostasz G. (2007). *Pułkownik Kazimierz Iranek-Osmecki. Emisariusz, Cichociemny, Oficer Komendy Głównej AK*. Rzeszów: Libra.
- Miklaszewski B.G. (2007). *Pamiętnik*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Pawełczyńska A. (2003). *Koniec kresowego świata*. Lublin: Test.
- Pawełczyńska A. (2003a). *Koni żal*. Lublin: Test.
- Richie A. (2013). *Warszawa 1944. Tragiczne powstanie*. Tłum. Z. Kunert. Warszawa: WAB.
- Strużycki M., Kamiński M.B., red. (2004). *Leon Koźmiński. Patron Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania imienia Leona Koźmińskiego.
- Wańkowicz M. (1972). *Szczeniące lata*. Warszawa: Czytelnik.



# EDUKACJA NIESPECJALNIE SENTYMENTALNA

Któregoś dnia Maria Koźmińska spotkała na spacerze w parku SGH żwą starszą panią bawiącą się z dwoma chłopcami – sześcio- i trzylatkiem. Okazało się, że to pani Iżycka, daleka krewna Koźmińskich, która tuż przed I wojną światową była prywatną nauczycielką Leona, jeszcze w Wyszczykuszach. Ci chłopcy to Jakub (starszy) i Wojtek (młodszy) Karpińscy, synowie znanego architekta, późniejszego twórcy Ściany Wschodniej w Warszawie Zbigniewa Karpińskiego, a pani Iżycka była ich wychowawczynią. Na podstawie międzyrodzinnego porozumienia Andrzej zaczął pobierać nauki ze starszym o rok Kubą i w towarzystwie młodszego o dwa lata Wojtka, w ramach edukacji domowej.

Chodził sam do państwa Karpińskich, którzy mieszkali niedaleko, na Narbutta. Pani Iżycka uczyła materiału dwóch pierwszych klas szkoły podstawowej z przedwojennych podręczników, a wśród nich kultowego elementarza Falskiego. Nie zaniedbywała również wychowania patriotycznego – wspólnie śpiewali: „lanca do boju, szabla w dłoń, bolszewika goń, goń, goń”. Przysłuchiwał się temu radziecki major przymusowo zakwaterowany w mieszkaniu Karpińskich, podobno ze zrozumieniem. I tacy też bywali... Pani Iżycka jako rosyjskojęzyczna kresowianka czuła się w obowiązku „nawracać” radzieckiego „gościa”, oczywiście bez widocznego skutku, ale opowiadała czasami o niektórych dialogach z majorem. Kiedyś ten skarżył się, że mu w pociągu Polacy ukradli pistolet, i skomentował to następująco: „technika bezbłędna, ale kultury brakuje”. Na to pani Iżycka: „kultura jest, tylko pistoletów brakuje”. I tak sobie czasami „wyzwoliciele” z „wyzwolonymi” rozmawiali...

## ZIELE NA KRATERZE

Dzięki naukom pani Izyskiej Andrzej poszedł do państwowej szkoły powszechnej od razu do III klasy. Przede wszystkim jednak wyrosła z tego nauczania przyjaźń z Kubą, jedna z najważniejszych w jego życiu, trwająca aż do przedwczesnej śmierci Kuby w 2003 roku. W tym dziecięcym okresie wspólnie odbywali wyprawy do dworku Zatwarnickich (nazwisko panięńskie matki Jakuba i Wojtka), położonego nad Jeziorkiem Czerniakowskim. Był tam wspaniały ogród i dworek: kilka pokoi urządzonych starymi meblami, gdzie mieszały ciotki. Na resztówce majątku uprawiano warzywa i najlepszą cebulę w PRL-u. Znajdowała się tam lodownia, piwnica przykryta mchem i gałęziami, w której na bryłach lodu wyrąbanego zimą z jeziorka przechowywano świeże produkty czy zsiadłe mleko. Dzieci jadały tam owoce z lodami, które podawano w środku gorącego lata. Jeszcze w latach 90. bywali na Czerniakowie z Kubą, choć gospodarstwo już nie istniało.

Do siedmioklasowej wówczas szkoły podstawowej chodził w kilku różnych lokalizacjach: na Mokotowie – na Narbutta, na Różanej i ostatecznie na Raclawickiej. Niewiele pozostało w pamięci z tego okresu, być może dlatego, że – dzięki solidnym podstawom uzyskanym w domowej szkółce pani Izyskiej – Andrzej nie miał trudności z nauką. Bardziej z kolegami i koleżankami. Dzieciaki były zabiedzone po wojnie, wynędzniałe, wygłodniałe, niektóre przeszły wielkie traumy, na które nie zwracano wtedy uwagi. Jedną koleżanką o imieniu Renata, chyba żydowskiego pochodzenia, ciągle się czegoś bała i gdzieś się chowała. Mówili o niej, że jest „szalona od wojny”. Od tego ponurego obrazu odróżniały się dzieci pracowników i funkcjonariuszy UB, którym powodziło się znacznie lepiej. Ich rodzice mieli dostęp do „sklepów za żółtymi firankami”, których kilka było w okolicy i które budziły – wypowiedane po cichu i w zaufanym gronie – nienawistne komentarze. Mokotów to była ich dzielnica, tam mieściło się najwięcej instytucji związanych z bezpieczeństwem. Andrzej wiedział od dziecka, że trzeba uważać, co się mówi i do kogo, bo nauczono go tego w domu. Znał przypadki potwierdzające tę smutną regułę. Oto jeden z nich.

Po wojnie było trudno o garderobę, więc dzieciaki chodziły w przerabianych rzeczach. Przeróbkami zajmowała się pokątna krawcowa, pani Jaszczakowa, która mieszkała w suterenie na ulicy Goszczyńskiego, niedaleko szpitala elżbietanek. Jej mąż pracował nocami jako piekarz. Po powrocie do domu i kil-

ku godzinach snu lubił chodzić do pobliskiego parku Dreszera pospacerować, posiedzieć na ławce i wypić piwko. Zawierał tam różne znajomości. Jednemu z przygodnie poznanych panów opowiedział najnowszy kawał polityczny. Pośmiali się razem, po czym nowy znajomy pokazał odpowiedni znaczek w wewnętrznej stronie kłapy od marynarki i zaprowadził pana Jaszczaka na UB. Wrócił chory po trzech latach i wkrótce zmarł. Koźmińscy starali się jakoś wspomóc biedną panią Jaszczakową i jej córkę, ale na niewiele to się zdało. W każdym razie z jej usług krawieckich korzystali jeszcze przez lata. Zresztą to była konieczność, bo ubrań dla nastolatków w sklepach brakowało – poza harcerskimi mundurkami. A Andrzej do czerwonego harcerstwa się nie spieszył, podobnie jak potem do ZMP – i do końca życia trzymał się zasady, żeby „do niczego nie należeć”. Wyjątek uczynił na krótki czas jedynie dla Solidarności.

Po przenosinach do nowo wybudowanego gmachu przy Raławickiej społeczność uczniowska szkoły Towarzystwa Przyjaciół Dzieci nr 16 zaczęła nabierać kształtu. Andrzej trafił do klasy, której wychowawczynią była znakomita przedwojenna nauczycielka, pani Gruberska. Emanowało od niej ciepło i uczucie dla poobijanych wojną dzieciaków, a mimo to potrafiła narzucić porządek oraz dyscyplinę, co dawało im tak potrzebne poczucie bezpieczeństwa. Była też znakomitą polonistką. To była jej ostatnia klasa przed odejściem na emeryturę i kiedy kilka lat potem zmarła, na jej pogrzebie na Powązkach stawiła się niemal cała grupa. W tej szkole uczyło się kilka przyszłych sław aktorskich, które już wówczas uznawano za gwiazdy ze względu na urodę: siostry Wiśniewskie (Ewa i Małgorzata) oraz Ewa Gąssowska.

Relacje Andrzeja z kolegami nie były łatwe, głównie z uwagi na babcię Zofię Szołkowską, która czasami przychodziła po niego do szkoły i uparcie rozmawiała z wnukiem wyłącznie po francusku. Musiał stoczyć wiele ciężkich walk, żeby uzyskać i utrzymać jako taką pozycję w klasie. Jeden z kolegów całkiem bezinteresownie nauczył go, jak się bić, i odtąd miał spokój. Dzięki francuskojęzycznej babci zyskał jednak ksywkę „Kosmos”, co było skrótem od kosmopolita. W tym czasie nawet w szkole podstawowej prowadzono „słuszną walkę” z kosmopolityzmem z socjalistycznych i narodowych pozycji. Oczywiście jak zwykle młodzież nie przejmowała się zbyt dużo propagandą, a ten pseudonim zawierał w sobie także pewien ładunek szacunku. Gdy po latach zdarzało mu się spotykać kolegów ze szkoły, wołali: Kosmos! Ksywka powędrowała za nim do szkoły średniej Rejtana i dalej w świat. Kosmos oznaczał właśnie otwarcie na świat. Na zachodni świat.

Natomiast atutem w szkolnych relacjach okazał się doskonały rosyjski Andrzej. Nauczyła go matka i jej koleżanka z uczelni, Anna Nikołajewna Kartawowa. Była niegdyś aktorką rewiową wielkiej urody, której ślady dało się jeszcze zauważyć w 1946 roku, kiedy wróciła do Polski. Wyjechała stąd w 1915 roku z wycofującymi się wojskami rosyjskimi, a ściślej z jakimś przystojnym oficerem kawalerii, pozostawiając malutką córeczkę pod opieką ojca, rosyjskiego wyższego urzędnika w Łodzi, barona Petrezilkego. Przetrwiała oblężenie Leningradu i – ni stąd, ni zowąd – wróciła do Warszawy po 30 latach, by spotkać się z córką. Dzięki zięciowi, profesorowi Aleksemu Wakarowi, została lektorką rosyjskiego w SGH. Kartawowa uwielbiała rozmawiać po rosyjsku z Niną, głównie ze względu na jej petersburski akcent. Panie spotykały się na uczelni, gdzie obie były lektorkami języka (Nina francuskiego), ale też odwiedzały się prywatnie. Kartawowa mieszkała w eleganckiej kawalerce na MDM-ie. Andrzej chodził tam z mamą z wizytami na pierożki i czaj. Przy okazji kazała mu czytać bajki Kryłowa, starannie poprawiając „udarenije” i pilnując wyraźnie jakiejś rosyjskiej części jego rodowodu, której nigdy nie poznał. Niektóre z tych bajek na zawsze zapamiętał po rosyjsku. Swoim rosyjskim zwracał uwagę w szkole, dostawał same piątki i wyróżnienia na lekcjach prowadzonych przez panią Chowańczakową, również chyba zakorzenioną w carskiej przeszłości. Dlatego właśnie kazano mu witać wszystkich „radzieckich gości”, którzy z powodu jakichś oficjalnych okoliczności pojawiali się w szkole. Ojciec poradził mu wówczas, żeby się tak nie afiszował z tym rosyjskim...

Wydarzeniami, które wywarły na nim wrażenie w czasach szkolnych, okazały się dwa zgony: Stalina i Bieruta. Pozostaje faktem, że pogrzeb Bolesława Bieruta był największym, najliczniejszym, najbardziej uroczystym i w ogóle najwspanialszym pogrzebem państwowym w powojennej historii Polski. Znowu nasuwa się rosyjskie powiedzonko: i śmiesznie, i strasznie. Zapamiętał ludzi szczerze płaczących na ulicach. Sam wiedział już, co o tym myśleć, ale wiedział też, że należy zachować powściągliwość w czasie niekończących się apeli i akademii. W domu Koźmińskich otwarcie się o tym rozmawiało. Podobny był stan ducha wielu, ale bynajmniej nie wszystkich jego kolegów. „Tyrani mają bowiem nie tylko sługusów, ale i wyznawców. Demokracja tego zjawiska nie eliminuje” – stwierdził po latach z odrobiną goryczy stary Kosmos.

## STALINOWSKIE KLIMATY

Liceum Ogólnokształcące imienia Tadeusza Rejtana przy Rakowieckiej było szkołą męską. Jego rocznik, który przystępował do matury w 1958 roku, okazał się ostatnim w tej formule. Szkołę uważano za elitarną ze względu na przedwojenne tradycje i społeczność uczniowską złożoną w znacznej mierze z synów mokotowskiej inteligencji. Na liście absolwentów Rejtana roi się od znakomitości. Oczywiście jest tam Kuba Karpiński, który był o rok wyżej od Andrzeja i być może dlatego w okresie liceum ich kontakty osłabły. Przyjaźnił się za to z Krzysztofem Ostrowskim i Andrzejem Bliklem. Nauczyciele byli przedwojenni, chociaż dyrektor był już wówczas „słuszny”. Klasę wychowywał zaś niezwykle przystojny i stosunkowo młody pan od geografii: Tadeusz Zawadzki, brat legendarnego „Zośki”, bohatera AK. Ciągnęła się za nim ta rodzinna legenda i dlatego „nie był dobrze widziany”, co w konsekwencji oznaczało, że niewiele mógł. Wyraźnie cierpiał z tego powodu, a Andrzej przekonał się o tym osobiście, kiedy podpadł dyrektorowi i doświadczył na własnej skórze ostatniego oddechu stalinizmu w Polsce.

Napisał wiersz, w którym jednym z motywów była zbrodnia katyńska. Kolega, któremu z dumą pochwalił się własną twórczością, podzielił się nią z odpowiednimi władzami i jako minimalną sankcję zaproponowano wyrzucenie nieprawomyślnego poety ze szkoły. I tak łagodnie, ale mowa już o późnej jesieni 1956 roku. Chyba tylko dzięki interwencji Władysława Bieńkowskiego, popaździernikowego ministra edukacji i znajomego ojca, upiekło mu się. Zadra została i może dlatego jego wspomnienia z liceum nie są cukierkowe. Więcej uczył się i doświadczał poza murami zindoktrynowanej szkoły.

Poziom nauczania w Rejtanie był jednak wysoki. Profesor Stefania Dzieciołowska (Stefa) porządnie uczyła łaciny i stawała się przez to postrachem wielu uczniów. Jemu łacina szła do tego stopnia dobrze, że zakwalifikował się na Olimpiadę Klasyczną rozgrywaną na Uniwersytecie Warszawskim. Tym sposobem w 1957 roku znalazł się po raz pierwszy na terenie swojej przyszłej Alma Mater. W olimpiadzie żadnego sukcesu nie osiągnął, ale ogromne wrażenie zrobiła na nim atmosfera uczelni i spotkanie z wielkim profesorem Kazimierzem Kumanieckim, który osobiście wręczał licealistom pamiątkowe książki. Ten moment wywarł na nim tak wielkie wrażenie, że ilekroć później mijał budynek Instytutu Filologii Klasycznej, idąc do pałacu Kazimierzowskiego, zawsze wspominał swój pierwszy kontakt z uczelnią. Profesor



Dzięciołowska była jeszcze aktywna w czasie obchodów 110-lecia szkoły w 2015 roku. Musiała dobiegać setki. Łacina szybko wywietrzała Andrzejowi z głowy, ale coś tam jednak pozostało, bo dzięki tym licealnym praktykom kilka lat później dość szybko opanował język włoski.

Polonistką była pani profesor Sztaudyngerowa, zawsze znakomicie przygotowana do lekcji, surowa i sprawiedliwa w ocenach. Była to zresztą osoba dosyć kostyczna, chyba głęboko wierząca, choć jako „rasowa nauczycielka”, a w dodatku w „socjalistycznej szkole” nigdy tego nie demonstrowała ani nawet nie ujawniała. Pozostawała wielkim autorytetem dla uczniów Rejtana, lecz czasem dokuczali jej srodze. Bardzo ubolewała nad łączeniem jej nazwiska z niezwykle popularnym wówczas, frywolnym fraszkopisarzem Janem Sztaudyngerem. I to był motyw przewodni adresowanych do niej, dość niewinnych w gruncie rzeczy uczniowskich psikusów, które ją mocno dotykały. Pospiesznie ścierała z tablicy fraszki Sztaudyngera, które uczniowie wypisywali na przerwach. Na przykład: „Wie pobożnisia doświadczona, czym się różni kapłan od kapłona”.

Wyjątkową postacią był także „Mucha”, matematyk, profesor Łaganowski, obdarzony rubasznym poczuciem humoru i pewną skłonnością do złośliwości, do której okazji nie brakowało. Matematyka nie była wprawdzie ulubionym przedmiotem większości uczniów, którzy uważali się za humanistów, jednak szanowali oni tego zabawnego grubasa choćby za to, że podczas okupacji znalazł się w Oświęcimiu i przeżył. Niestety, oficjalną naukę historii prowadzono wówczas według „słusznej” linii wyznaczonej przez partię, dlatego kto mógł, szukał alternatywnych źródeł. On należał do nielicznych, którzy mogli skorzystać z książek zgromadzonych w bibliotece SGH. Nawet w latach stalinowskich uczelnia kupowała wszystko, a bibliotekarze ostrożnie udostępniali zakazane dzieła znajomym i pewnym osobom. Były tam takie rarytasy jak wydana w Paryżu w 1953 roku monumentalna *Najnowsza historia polityczna Polski* Władysława Pobóg-Malinowskiego. Andrzej dorwał się do niej z wypiekami i wielkimi emocjami. Fascynował się historią. Był ciekaw źródeł tragedii XX wieku. Dlatego w licealnych czasach, kiedy sięga się po różne dziwne lektury, przeczytał nawet wydane po francusku *Mein Kampf* („wrażenie bełkotu”) i *Ideologię faszyzmu* Mussoliniego („wywód zdecydowanie bardziej logiczny”). Czytywał też Trockiego, a z nowszych pozycji Dżilasa *Nową klasę wyzyskiwaczy*.

Dziś ten zestaw lektur może się wydawać trochę zaskakujący jak na nastolatka, ale Andrzej był dzieckiem wojny i dyktatur – zawsze zadawał sobie pytanie: dlaczego? To zresztą tylko lektury uzupełniające. W okresie szkolnym czytał masę – poznał cały kanon literatury światowej plus nowości,

modną wówczas Françoise Sagan i wielkich mistrzów: Alberta Camusa, Jeana-Paula Sartre'a czy Grahama Greene'a. Pochłaniał wszystkie polskie bestsellery z tego okresu: Hłaskę, Tyrmanda, Stachurę. Później też był zawsze na bieżąco z literaturą piękną, czytał poezję, książki autorów wyróżnionych nagrodami Nobla, Bookera czy Nike. Już jako profesor zarządzania mówił, że na popularną wśród menedżerów „literaturę lotniskową” szkoda mu czasu, choć z obowiązku śledził ją i kupował.

W jego młodzięczych latach prawdziwą atrakcją było kino. Godzinami wystawali z kolegami w kolejkach przed kinami Moskwa, Palladium, Atlantyk czy Praha, żeby zobaczyć zagraniczne filmy, jak: *Rzym, miasto otwarte*, *Złodzieje rowerów*, *Fan Fan Tulipan*, *Przed potopem* czy *Cena strachu*. Niektórzy z nich „konikowali”, czyli handlowali biletami przed Moskwą i Stolicą, a niekiedy dopuszczali Andrzeja do interesu, ale poza dodatkowym kieszonkowym nic więcej z tego biznesu nie wychodziło.

## SENTYMENTALNY SZCZECIN

Wakacje to był ważny komponent życia Andrzeja. Cały sierpień spędzał u dziadków w Szczecinie. Rezydował w pokoju, który w ciągu roku akademickiego wynajmowała studentka medycyny, a potem doktor Wilhelmina Skakonik. Miała na półkach wszystkie nowości wydawnicze, a więc strawy duchowej nie brakowało. W czasie pobytów u dziadków przeczytał powieści rodzinne: *Sagę rodu Forsythów* Galsworthy'ego czy *Buddenbrooków* Manna.

Dziadkowie Szólkowscy zaraz po wojnie przenosili się z miejsca na miejsce, wynajmując mieszkania w różnych podwarszawskich miejscowościach. Dopiero w 1947 roku dziadek wyjechał na stałe do Szczecina. Jego żona od czasu do czasu przemieszkowała u córki i wtedy z wnukiem Andrzejem szlifowała jego francuski. Dziadek rzadko bywał w Warszawie. Kiedyś przyjechał ze Szczecina i zabrał Andrzeja na lody do cukierni Gajewskiego na Marszałkowskiej. Mieściła się w przebudowanym niemieckim bunkrze, ale lody były wspaniałe, podawane w „srebrnych” pucharkach. Takich luksusów doświadczał Andrzej tylko z dziadkiem, który lubił dobre kawiarnie i restauracje.

W Szczecinie co niedziela chodził z dziadkami do pięknego kościoła przy ulicy Królowej Korony Polskiej, zbudowanego tuż przed wojną w stylu modernizmu. Pierwotnie była to świątynia protestancka, ale zaraz po wojnie

została odbudowana i wyświęcona na katolicką. Przybyli ze Wschodu mieszkańcy polskiego miasta byli religijni i przez wszystkie lata komunizmu nie dopuścili do zmiany patronki ulicy. Władze musiały to tolerować.

Centrum miasta i dzielnica portowa oraz przeprawy przez Odrę były straszliwie zniszczone w wyniku dywanowych nalotów alianckich. Wiele lat później, zwiedzając niezwykle labirynt podziemnych schronów, Andrzej dowiedział się, że Szczecin stał się jednym z pierwszych miast niemieckich, gdzie w rezultacie alianckich bombardowań bombami zapalającymi wywołano „burzę ognia” z temperaturami powyżej 1500 stopni Celsjusza, skutkującymi brakiem tlenu i strawieniem przez ogień nawet takich materiałów jak kamień czy stal. Celem był ważny węzeł komunikacyjny i kluczowa dla utrzymania zdolności bojowej sił niemieckich fabryka benzyny syntetycznej (produkowanej z węgla) w pobliskich Policach.

W latach 50. i 60. w Szczecinie wciąż panowała szczególna atmosfera tymczasowości. Nie było pewności, czy miasto pozostanie w polskich granicach. Historia jego przyłączenia do Polski jest zawiła i chyba nie do końca wyjaśniona. Najistotniejszą rolę odegrali w niej pierwszy prezydent miasta Piotr Zaremba i pierwszy wojewoda Leonard Borkowicz, malownicza postać, którą los skierował później na warszawską SGPiS. Podobno Borkowicz kilkakrotnie wchodził ze swoją dywizją do Szczecina i był wyrzucany przez dowództwo radzieckie, aż w końcu wszedł i został. Został także – i to dość długo, bo do końca 1956 roku – silny garnizon radziecki rozlokowany w ponemieckich koszarach. Na ulicach było widać sporo radzieckiego wojska, ale gwałty, rabunki czy zabójstwa z udziałem żołdaków zdarzały się już rzadko. Wieczorami zamknięci w koszarach żołnierze pięknie śpiewali, było ich świetnie słychać w domu dziadków przy Michałowskiego. Dziadek lubił stare rosyjskie pieśni. Siadywali z wnukiem na tarasie i razem ich słuchali.

Rozwijała się stocznia i infrastruktura komunikacyjna ważna dla wojsk radzieckich. W infrastrukturę miejską nie inwestowano. Był tam zarastający zielskiem ogród botaniczny, gdzie nadal dumnie tkwiły niemieckojęzyczne tabliczki oznaczające różne gatunki roślin. Andrzej chodził tam czytać i pisać wiersze. Podmiejskie stacyjki zarastały chwastami, las pochłaniał pozostałości po kawiarniach nad jeziorkami, gdzie kiedyś znajdowały się kąpieliska. Mimo tego bałaganu w Szczecinie było pięknie, dziko i dosyć pusto. W związku z kontaktem ze światem przez port kwitły przemysł, prostytutka i wszelkiego rodzaju przestępczość, ale na ulicach, zwłaszcza w dzielnicy wilkowej Pogodno, było względnie bezpiecznie.

Powoli do Szczecina wkraczało nowe życie. Po 1956 roku pojawiały się prywatne kawiarenki, do których Andrzej chodził z dziadkiem. W poniemieckiej fabryce usytuowanej w alei Wojska Polskiego, tuż koło skrzyżowania z Michałowskiego, rozpoczęto produkcję kultowego polskiego motocykla marki Junak. Mimo swojego żywiołowego, choć maskowanego antykomunizmu dziadkowie nauczyli go cieszyć się z każdego sukcesu polskiego Szczecina. Prawdziwej radości i satysfakcji doznał, odwiedzając miasto w latach rządów prezydenta Piotra Krzystka. Poznali się osobiście przy okazji wizyt już profesora Andrzeja Koźmińskiego na Uniwersytecie Szczecińskim, który zaszczycił go doktoratem honoris causa w 2015 roku, ponad 65 lat po pierwszej bytności w tym mieście. Było to wzruszające wydarzenie, a za otrzymaną godność pozostał szczerze wdzięczny rektorowi i senatowi tej uczelni, zyskującej dziś szybko na znaczeniu na mapie polskiego szkolnictwa wyższego.

W Szczecinie osiadł jego przyjaciel, Alberto Lozano Platonoff, Meksykanin, który wylądował tu dziwnym trafem kilkadziesiąt lat temu i zakładał placówki oświatowe Opus Dei wychowujące młodzież w duchu katolickim. Przy okazji zrobił doktorat i habilitację z zarządzania, a potem został profesorem na Uniwersytecie Szczecińskim. Ponadto założył innowacyjną firmę Copernicus, produkującą i eksportującą na rynki globalne dozowniki do insuliny. Ożenił się z Polką, wdową z kilkorgiem dzieci, i doczekał się własnych. Wychowuje liczne polsko-meksykańskie potomstwo. Czuje się szczecinianinem i Polakiem, jest znany i lubiany w kręgach gospodarczych Pomorza Zachodniego.

Pod koniec lat 60., po śmierci męża, na ostatnie lata życia babcia Szólkowska przeniosła się do Koźmińskich i umarła w Warszawie. Jest pochowana na cmentarzu przy Wałbrzyskiej.

## WYJAZDY W GÓRY

Drugim miejscem wakacyjnym były Tatry. Wyjeżdżali tam w lipcu i lutym całą rodziną, najpierw we troje, później jeździł tylko z ojcem, bo mama miała kłopoty z sercem i źle reagowała na wysokość. Od czasów dzieciństwa w Szwajcarii ojciec Andrzeja uwielbiał chodzić po górach i jeździć na nartach. Najczęściej towarzyszyli mu znajomi z SGH: Andrzej Grodek i jego partnerka (późnej druga żona) Marysia Królikowska. Niekiedy dołączał Jan Drewnowski z żoną lub geograf Stanisław Berezowski z córkami. W tym towarzystwie z dawnego SGH można było swobodnie o wszystkim rozmawiać.

Latem jeździli do Bukowiny. Mieszkali na skraju wsi u gazdy Pietrasa, który wyróżniał się wysokim wzrostem i potężną budową. Ludzie się go bali, bo podobno był u „Ognia”. O tej postaci rozmawiano po cichu i nie zawsze pozytywnie. Kiedyś w autobusie przysłuchiwali się rozmowie dwóch podpitych górali, którzy spierali się o „Ognia”. Jeden z nich był jego żołnierzem, a drugi mówił, że „Ogień”, Józef Kuraś, to bandyta bez litości i chciwiec. W końcu się pogodzili: „bandyta to on trochę był, ale fajny”. Ojciec określał go paradoksalnie podobnie – jako partyzanta, który zszedł na złą drogę. Czy miał inną?

W Bukowinie funkcjonował Dom Ludowy, w którym mieściła się knajpa i sala widowiskowa. Tam oglądali różne zespoły góralskie, a czasami przedstawienia teatralne. Wystawiano *Pana Tadeusza* w wykonaniu Teatru Rapsodycznego z Krakowa. Czy to możliwe, że wśród aktorów był Karol Wojtyła? Na przełomie lat 40. i 50. wydaje się to bardzo prawdopodobne.

Z Bukowiny wyruszali w towarzystwie Grodków na kilkudniowe wyprawy w góry. Bywali też w Zakopanem. Zapamiętał pierwszą wizytę w Zakopanem, a właściwie w Kuźnicach, która odbyła się w zimie 1949 roku. Rodzice zabrali go ze sobą na konferencję związaną z „nowymi porządkami” na uczelni. Choć Andrzej był wtedy ośmioletnim chłopcem, to wyczuwał atmosferę nerwowości i widział przygnębienie rodziców. Pojawiła się też radość, która towarzyszyła temu wyjazdowi i wiązała się z pierwszymi lekcjami jazdy na nartach. Przy okazji każdego kolejnego pobytu w górach wpadali przynajmniej raz do Zakopanego, z którym wiązały rodziców Andrzeja jeszcze przedwojenne wspomnienia.

Zakopane było puste na początku lat 50. Przy dworcu autobusowym na Kościuszki, a podróżowali właśnie autobusami, znajdował się postój taksówek, na którym oczekiwały cztery identyczne austro-daimlery rocznik 1911, olbrzymie kabriolety, które woziły turystów nad Morskie Oko. W 2016 roku we Francji zobaczył znów takiego pięknie odnowionego austro-daimlera, kiedy uczestniczył w rajdzie samochodów klasycznych w Szampanii. Przyjechał nim hrabia Jan Potocki, który twierdził, że auto należało do kogoś z jego rodziny, ale może to była jedna z tych zakopiańskich taksówek? Zresztą jedna legenda nie wyklucza drugiej. W kawiarni U Kmicica wszyscy się znali. Bywali tam dziennikarz Karol Małcużyński, sprawozdawca z procesu norymberskiego i brat pianisty Witolda, świetny narciarz i socjolog Jan Strzelecki. Wszyscy zaopatrywali się w prawdziwe czekoladki w sklepie firmowym Wawelu na Kościuszki. Zakopane zachowywało jeszcze resztki inteligenckiego i swoiście snobistycznego charakteru.

Ojciec zabrał go też na letnią wyprawę w Gorce, na Turbacz. Nocowali na sianie w stodole u gospodarza, który był dobrym znajomym Andrzeja Grodka. Andrzej Koźmiński kręcił się na tym sianie, próbując wygodnie się umościć, ale coś go uwierało od spodu. Pogrzebali z ojcem i znaleźli kompletny ciężki karabin maszynowy typu Maxim, zakonserwowany i w pokrowcu. Ojciec poradził przenieść się z legowiskiem w inne miejsce i gruntownie zapomnieć o znalezisku.

Pamiętna okazała się wyprawa na Słowację, która stała się możliwa dzięki popaździernikowej odwilży i otwarciu pasa przygranicznego dla małego ruchu turystycznego. Był rok 1957 i to była jego pierwsza zagraniczna wyprawa. Wędrowali na piechotę po górach, nocując po wioskach, ale kilkakrotnie podjeżdżali gdzieś „elektryczką”. Dziwiły wszechobecne na kolei wielkie napisy „Z Sovetskim Svazem po wsze czasy”, ale kolejki chodziły punktualnie. Dotarli do Górnego i Dolnego Smokowca, Štrbskiego Plesa. Oglądając sklepy z warszawskiej perspektywy, wydawało się, że Czechosłowacja jest krajem bajecznie bogatym. Ojciec kupił mu pionierki, takie skórzane, sportowe buty na traktorach, które w Warszawie wzbudzały zazdrość kolegów.

W późniejszych latach (od połowy lat 50.) zimą jeździli już do Murzasichla i mieszkali u Władka Papieża, który miał kilka pokoi gościnnych. Świetnie żywił swoich gości, bo w kuchni rządziła jego matka Wikta, która pracowała przed wojną w jakimś eleganckim pensjonacie i tam nauczyła się gotować. Wyciągów narciarskich jeszcze w ogóle nie było, więc wszyscy uprawiali turystykę narciarską, czyli długie wędrówki z nartami na plecach lub z podłożonymi pod ślizgi fokami – przypiętymi paskami foczego futra, zastępowanego później jakimś syntetycznym materiałem, który zapobiegał ześlizgiwaniu się nart przy podchodzeniu pod górę. Zjazdy nieprzetartym szlakiem, w puchu śnieżnym stanowiły prawdziwą nagrodę za ten trud. Narty były oczywiście drewniane, produkowane rzemieślniczo przez zakopiańskich mistrzów takich jak Zubek czy Faden, wyposażone w metalowe krawędzie umożliwiające jazdę po twardym śniegu i oblodzonym stoku. Stosowano wiązania paskowe lub sprężynowe kandahary, buty skórzane niewiele ponad kostkę, które przed sezonem były impregnowane różnymi domowymi sposobami, na przykład przez nasączanie tranem. Sznurowane na dole wełniane spodnie narciarskie szyło się na miarę ze specjalnego materiału gabardyny, ale mało kogo było na takie stać.





TATRZAŃSKI MNICH LEONA WYCZÓLKOWSKIEGO Z KOLEKCJI KOŹMIŃSKICH  
POZWALA DOCENIĆ WIELOZNACZNOŚĆ NATURY I SZTUKI

---

Z Bukowiny urządzali wyprawy narciarskie na Głodówkę, gdzie miał swoje siedlisko „Bigos”, postać znana na Podhalu między innymi ze względu na piękną żonę i burzliwą z nią relację. U Bigosów można było skosztować słynnego bigosu, który zimą stał w beczkach na zewnątrz i porcje wyrąbywało się siekierą. Do bigosu była herbata, dla dorosłych koniecznie „z prądem”. Gospodarz wyrabiał i sprzedawał kutą góralską biżuterię o wzorze parzenicy z miedzi i ze srebra.

Innym pamiętnym miejscem był Przysłop Miętusi, mała chatynka przycupnięta pod Czerwonymi Wierchami, trochę poniżej lasu zwanego Wantule, w którym występowały rysie. Przedwojenna mistrzyni świata w biegu narciarskim, Bronka Staszek-Polankowa prowadziła tam nieoficjalne schronisko. W izbie było jedno wielkie posłanie zwane „grobem rodzinnym”, na którym wszyscy spali razem, a moralności pilnował Baca, olbrzymi owczarek podhalański, który warczał, gdy ktoś się zbyt ruszał. W oczach chłopca z Warszawy Baca był główną postacią tego miejsca. Mówiono, że zagryzł rysia na Wantulach i ciężko ranny ledwo dowłókł się do domu. Kiedy na pobliskiej „ośleń łączce” narciarze ćwiczyli swoje umiejętności, podchodząc i zjeżdżając, Baca obserwował ich bacznie i tych najsłabszych przewracał w śnieg, łapiąc za kijki. Gdy Koźmińscy zimą mieszkali w Murzasichlu, obowiązkowy był marsz z nartami na plecach do schroniska na Hali Gąsienicowej, wypoczynek z herbatą i zjazd na dół.

Powrót z nart do Warszawy odbywał się według ustalonego trybu. Jechali autobusem do Krakowa, zostawiali rzeczy w przechowalni na dworcu kolejowym i szli na obiad do Wierzynka. W Wierzynku czuło się przedwojenną klasę: jedzenie było świetne, obsługa grzeczna, a wnętrza piękne. Andrzej, dziecko zburzonej Warszawy, w Krakowie czuł się jak za granicą – i to wrażenie zostało mu na zawsze.

## PAŹDZIERNIK 1956

W okresie rejtanowskim Andrzej odkrył w sobie powołanie poetyckie i jemu przede wszystkim się poświęcał. Jego idolami byli „poeci przeklęci”, a zwłaszcza Arthur Rimbaud. Po Październiku 1956 roku nastąpiło ożywienie ruchu wydawniczego i na kiermaszach w Alejach Ujazdowskich, organizowanych na początku maja z okazji Dni Książki, ustawiały się długie kolejki po autorów amerykańskich: Hemingwaya, Faulknera, Caldwell, Steinbecka,



francuskich egzystencjalistów: Sartre'a, de Beauvoir, Camusa, Vercorsa, Sagan i innych. Młodzież z Rejtana konkurowała w klasie o te pozycje, przechwalając się zdobyczami. Wypadało mieć i znać wszystkie nowości. Po stalinizmie Polska intelektualnie i mentalnie wracała do świata zachodniego, a młodzież chłonęła wszystko łapczywie.

Październikowy przełom 1956 roku jest ciągle niedoceniany. W porównaniu z epoką stalinowską 1948–1955 Polska zmieniła się radykalnie, można powiedzieć, że odżyła. Setki tysięcy ludzi wyszło wtedy na wolność z obozów i więzień, zniknęło zagrożenie ślepym, masowym terrorem. Władza ograniczyła represje, choć cały czas obejmowały one rzeczywistych lub wyimaginowanych przeciwników systemu. Zachodnia kultura, sztuka i nauka weszły do oficjalnego obiegu i niemal automatycznie zmarginalizowały w społecznej świadomości, zwłaszcza młodego pokolenia, „socjalistyczne treści”. Przede wszystkim jednak na uczelnie powrócili odsunięci od kontaktów z młodzieżą przedwojenni profesorowie: Edward Lipiński, Stanisław i Maria Ossowsky, Kazimierz Ajdukiewicz, Władysław Tatarkiewicz, Aleksy Wakar (po powrocie z sowieckiego łagru). Dołączyli oni do takich gwiazd, którym tak czy inaczej, niekiedy współpracując z „reżimem”, udało się jakoś przetrwać, jak: Oskar Lange, Michał Kalecki czy Tadeusz i Janina Kotarbińscy. Ci profesorowie należeli do ścisłej czołówki światowej, zaś ich studenci – a zaliczał się do nich także Andrzej Koźmiński – okazali się chyba ostatnim pokoleniem w Polsce, któremu dane było mieć mistrzów tak wysokiej, światowej klasy.

Publikacja *Poematu dla dorosłych* Adama Ważyka w 1956 roku stała się symbolem buntu środowisk intelektualnych przeciwko stalinizmowi. Z wypiekami na policzkach młodzież dowiadywała się, że:

*Szczudlarz nauczał sztuki chodzenia,  
ślepi dźwigali pochodnie,  
głuchy na rynku sprawdzał sumienia,  
asceci płodzili zbrodnie.*

Pojawiły się czasopisma pełne nowych, „rewizjonistycznych”, czyli po prostu współczesnych treści, takie jak legendarne „Po Prostu” czy szczególnie bliska Andrzejowi jako młodemu poecie „Współczesność”, gdzie udało mu się zadebiutować malutkim wierszykiem w 1957 roku. Pojawiło się również całe nowe „pokolenie 1956” – młodzi prozaicy i poeci płci obojga. W wyda-

nym w 1956 roku przez Iskry *Almanachu Młodych 1955/1956* figurują takie nazwiska jak: Ernest Bryll, Jerzy Harasymowicz, Małgorzata Hillar, Ireneusz Iredeński, Marian Ośniałowski, Roman Śliwonik, Witold Dąbrowski, Andrzej Jarecki i Jarosław Marek Rymkiewicz. To pokolenie ukształtowało polską literaturę na następne dziesięciolecia. Hłaski w *Almanachu* zabrakło, bo – po publikacji *Pierwszego kroku w chmurach* czy *Ósmego dnia tygodnia* – nie był już „młody”. Był jednak mistrzem dla pokolenia „młodych twórców” i od razu stał się klasykiem, idolem, wzorcem. Po ogłoszeniu *Bazy Sokołowskiej* każda szanująca się młoda intelektualistka musiała mieć romanik z kierownicą ciężarówky, a *Pętla* określała styl i klimat picia alkoholu. Wyrocznią był Leopold Tyrmand, a zwłaszcza jego kultowa powieść *Zły*. Powiedzonka z tej książki wchodziła do obyczaju w formie różnego rodzaju „przepisów” na elegancję i luzacki styl. Młode pokolenie zasilali ludzie z rozmaitych środowisk, najczęściej inteligenckich, ale niewyłącznie, którzy aktywnie uprawiali sztukę, interesowali się nią, chcieli dyskutować o niej i spotykali się na wieczorach autorskich, debatach, koncertach, wystawach i następujących po nich imprezach towarzysko-alkoholowych. Jednym z miejsc takich spotkań stał się Staromiejski Dom Kultury przy Rynku, gdzie były do dyspozycji sale, a w piwnicy mieścił się legendarny nocny lokal, stosunkowo niedrogi, z legendarną Hanką Pies przy fortepianie i jakimś zespołem jazzowym. Wieczory kończyły się tam nad ranem. Andrzej zafascynowany tym klimatem szybko został aktywnym uczestnikiem miejskiej legendy.

W czasie wydarzeń październikowych 1956 roku starszy kolega i sąsiad, Wojtek Kryński, student Politechniki Warszawskiej, zabrał go na jeden z wieczorów poparcia dla Gomułki w Auli Głównej. Zapamiętał z tego wydarzenia wielki entuzjazm. Niestety, gdzieś pod koniec 1957 roku cała popaździernikowa „wiosna jesienią” zaczęła dobiegać końca. Gomułka przykręcił śrubę inteligencji. Symbolem tego było w październiku 1957 roku zamknięcie „Po Prostu” – tygodnika studentów i młodej inteligencji pod redakcją Eligiusza Lasoty. Pisało się tu o rzeczach, które gdzie indziej były przemilczane, choćby o rehabilitacji żołnierzy AK. Tu ukazywały się teksty Hłaski. Tym razem młodzież zaprotestowała, co poskutkowało demonstracjami, pałowaniem, zatrzymaniami, gazem łzawiącym na ulicach Warszawy. Andrzej doświadczył tych atrakcji osobiście.

Podczas takiego protestu młodych czytelników „Po Prostu” zgarnęli ich z kolegą z rogu Alej Jerozolimskich i ulicy Marszałkowskiej, a następnie załadowali na ciężarówkę. Pomny ojcowskich nauk: „kiedy tylko można, wiej”

wyskoczył przy pierwszej nadarzającej się okazji i biegiem dotarł niemal do Rakowieckiej. Udało się, ojciec go pochwalił. Kolega Janek Tymowski miał mniej szczęścia. Ukrył się w bramie, w której oferowały swoje usługi „gruzinki”, czyli panie lekkich obyczajów pracujące w gruzach stolicy, których – ani pań, ani gruzów – nie brakowało wtedy w centrum Warszawy. Otóż owe panie w zrozumiałej trosce o utrzymanie dobrych relacji z władzą wydały nieszczęsnego Jasia patrolowi milicji i rodzice musieli nieco poturbowanego odbierać go z komisariatu.

Przynajmniej w tym trzeba oddać honor Gomułce, że po Październiku Polska już nie wróciła do stalinowskich wzorców. Stała się zupełnie innym krajem i równocześnie innym niż pozostałe demoludy. Radzieccy „doradcy” i dowódcy wojskowi z Rokossowskim na czele wrócili do domu. Sterowanie z Moskwy stało się bardziej pośrednie. Zatrzymano obłęd kolektywizacji rolnictwa i chłopskie gospodarstwa zostały uratowane. Zawarty w 1970 roku traktat z Niemcami potwierdził pewność naszych zachodnich granic. Gomułka stanowczo sprzeciwiał się jakimkolwiek korektom granicznym, które podobno rozważał Chruszczow (kosztem Polski, a ściślej polskiego Szczecina), poszukując kompromisu z Niemcami. Władze osiągnęły porozumienie z Kościołem, dzięki nieugiętej postawie w okresie stalinowskim części duchowieństwa, a zwłaszcza kardynała Stefana Wyszyńskiego. Pogodziły się, że ludowego katolicyzmu nie da się w Polsce wykorzystać. Właśnie „ludowego” – i takim polski katolicyzm pozostał do dzisiaj, odbiegając od intelektualnych nurtów obecnych w życiu religijnym na zachodzie Europy.

Przedwojenni profesorowie pozostali na uczelniach, kontynuowano publikację znanych książek zachodnich autorów, kupowano sporo zagranicznych filmów, pojawiły się możliwości wyjazdów zagranicznych na zaproszenia od „rodziny”. Andrzej skorzystał z tej sposobności, posługując się zaproszeniami do Francji podpisywanymi przez znajomych i przyjaciół rodziców. Można też było wyjeżdżać, choć pod kontrolą, na konferencje, seminaria, staże czy turystycznie z Orbisem.

W 1956 roku Leon Koźmiński wyjechał za granicę po raz pierwszy po wojnie. Co prawda „zaledwie” na Węgry (przywiózł stamtąd synowi łyżwy, a sobie ekspres do kawy), ale wkrótce po tym nastąpiły kolejne wyjazdy, przede wszystkim do Francji. Nina Koźmińska jako lektorka francuskiego wyjeżdżała do Francji kilkakrotnie na kursy metodyki nauczania języka.

Stypendia na te podróże były bardzo skromne, dlatego syn, który przebywał wówczas w Rzymie na opłaconym przez Włochów stażu, wysyłał matce jakieś niewielkie sumy do Francji.

Zarówno w odniesieniu do publikacji naukowych, jak i w publicystyce, teatrze, filmie i na estradzie cenzura mocno zelżała, a twórcy nauczyli się sprytnie ją oszukiwać. To oczywiście nie oznaczało całkowitej swobody, czego najlepszym dowodem mogą być losy filmu *Ósmy dzień tygodnia* (według opowiadania Hłaski), który przeleżał na półce przez dziesięciolecia, tragiczne losy samego Hłaski czy proces Hani Rudzińskiej, przyjaciółki Andrzeja w latach 60. (Rudzińska 2011). Mimo wszystko jednak było luźniej niż dawniej i luźniej niż w innych demoludach. Znowu, jak w pierwszych latach po wojnie, tolerowano własność prywatną w handlu, rzemiośle i usługach. Urzędnikom zwalnianym z administracji w ramach „odbiurokratyzowania” udzielano pożyczek na założenie własnych firm. Oczywiście nie trwało to długo, liczba beneficjentów była skromna, a pożyczki jeszcze skromniejsze, ale dużo o tym dyskutowano. Powołana przez rząd po Październiku Rada Ekonomiczna pod kierunkiem profesorów Oskara Langego, Czesława Bobrowskiego i Edwarda Lipińskiego postulowała decentralizację i urynkowanie gospodarki (Rada Ekonomiczna 1957). W rządzie znalazło się miejsce dla dwóch ministrów niezaliczanych do partyjnych ortodoksów: profesora Rajmunda Barańskiego (zdrowie), uczestnika wojny polsko-bolszewickiej w szeregach korpusu generała Dowbor-Muśnickiego i znajomego Leona Koźmińskiego – Władysława Bieńkowskiego, „rewizjonisty”, który – choć sam ateista – wkrótce odszedł z ministerialnego stanowiska na znak protestu przeciw usunięciu religii ze szkół. To wówczas Polska uzyskała opinię „najweselszego baraku w obozie socjalistycznym”.

Wielu Węgrów, Rosjan czy Czechów uczyło się polskiego po to, by czytać polskie książki (także naukowe) i prasę, przez które można było zerknąć trochę na zakazany Zachód, zobaczyć socjalizm i „demokrację ludową” z innego punktu widzenia niż marksistowski. Jednym z nich był ekonomista Ernő Zalai, późniejszy profesor i prorektor Uniwersytetu Ekonomicznego Karola Marksa (obecnie Uniwersytet Korwina) w Budapeszcie, którego Andrzej spotkał w 1971 roku na Carnegie Mellon University w Pittsburghu. Ernő nauczył się polskiego, by czytać polskich ekonomistów: Lipińskiego, Brusa, Wakara, Kaleckiego, Langego, których wiele prac nie ukazywało się po angielsku.

## POETA

Jako aspirujący poeta z Liceum Rejtana Andrzej starał się korzystać z tego marginesu swobody i zaznaczyć swoją obecność w różnych środowiskach twórczych. Przez pewien czas uczestniczył w „kółku poetyckim”, które prowadził w Pałacu Młodzieży mieszczącym się w Pałacu Kultury przedstawiciel surrealizmu na gruncie polskim, znany poeta Stefan Flukowski. Tam Andrzej otworzył się na francuski surrealizm, a zwłaszcza na twórczość Paula Éluarda. Poznał też Macieja Bordowicza, zafascynowanego Ezrą Poundem poetę i później aktora, z którym połączyła go wieloletnia zażyłość. Niestety, przyjaźń skończyła się na jakimś mocno zakrapianym balu w latach 60., gdy Maciek wyznał, że zapisał się do partii, by dostawać lepsze role. Andrzej strasznie mu nawymyślał i nie zobaczyli się już więcej. W 1957 roku jako zbuntowany młody poeta Koźmiński gościł po raz pierwszy w Polskim Radiu na Myśliwieckiej, zaproszony przez redaktor Widymską.

Znajomi z Pałacu Młodzieży: Maciek Bordowicz, Janusz Kondratowicz, Andrzej Nałęcz-Jawecki i Andrzej Koźmiński stworzyli grupę poetycką, którą nazwali Grupa A. Podszrywając się trochę pod patronat „Współczesności”, organizowali wieczory poezji w warszawskich kawiarniach: Pod Schodkami, w Harendzie, w MPiK-u na rogu Nowego Świata i Alej Jerozolimskich, na które zapraszali zaprzyjaźnionych twórców. Na jednym wieczorze Pod Schodkami gościem był młody poeta Wojciech Młynarski. Udało im się namówić wybitnych aktorów, aby czytali ich zbuntowane młodzieńcze wiersze: Wojciecha Siemiona, z charakterystyczną czarną tasiemką zamiast muszki lub krawata, Barbarę Wrzesińską, która przychodziła na te wieczory z Romanem Śliwonikiem, i innych. Publiczność na ogół dopisywała, dyskusje były ożywione, niekiedy gwałtowne, z podtekstem politycznym. Pod koniec z reguły przychodził pijany Jan Himilbach i we właściwy sobie sposób „podsumowywał” dyskusję niepowtarzalnym „sznaps-barytonem”: „wy tu, inteligenci, pieprzycie, a klasa robotnicza i tak ma was w dupie”.

Po wieczorach literackich szło się do jakiejś knajpy na niekończące się debaty. Ich częstym uczestnikiem był pewien artysta malarz, który ciężko przeżył popaździernikową odwilż. Otóż w okresie stalinowskim cieszył się poparciem i uznaniem władz, licznymi nagrodami i lukratywnymi zamówieniami. Otrzymał nawet od miasta pracownię w ścisłym centrum. Wszystko

dzięki temu, że wyspecjalizował się w malowaniu portretów Stalina w najróżniejszych pozach, okolicznościach i rozmiarach. Produkował ich dziesiątki, a popyt nie wygasał. Niestety, wkrótce po śmierci wodza zamówienia się skończyły, a wiele zamówionych prac pozostało nieodebranych. Co gorsza, artysta zorientował się, że na skutek alkoholizmu nie potrafi malować nic innego. Pozostała mu tylko pracownia przyozdobiona nieodebranymi portretami wodza. I tutaj malarz wykazał zmysł handlowy! Postanowił wykorzystać ogromny, utajony popyt owych czasów: brak miejsc do kochania się. Sam spędzał teraz całe dnie w Harendzie, popijając wodę ognistą, a swoją pracownię z wielkim łóżem pośrodku udostępniał za opłatą ognistym parom spragnionym intymności. Nie była to jednak intymność całkowita, bo z każdego kąta czujnie patrzył generalissimus. Mimo wszystko lub może dlatego usługi tego artysty cieszyły się dużą popularnością w pewnych kręgach w Warszawie. Podobno nawet wykupywano abonamenty. Ostatecznie biedak padł ofiarą własnego sukcesu, bo zapił się na śmierć. Ciekawe, co się stało z jego artystyczną spuścizną.

Malarz miał na gruncie warszawskim konkurentów. Jednym z nich był podający się za arystokratę dżentelmen o pseudonimie „Kocica”, który w swoim mieszkaniu na Pięknej organizował za opłatą szersze spotkania. Ludzie na nie przychodzili, bo byli spragnieni swobodnej ekspresji, nowości, młodych twórców, luźnej rozmowy przy kawie lub winie bez obawy donosu i aresztowania. Cieszyli się życiem.

Andrzej Koźmiński wkraczał w pełnoletniość jako stały bywalec Fukiera, gdzie wino sprzedawano po cenach detalicznych bez narzutu i zawsze było pełno młodzieży. Pili tunezyjską gellalę, radzieckie matrasinskie (okropne, nawet jak na ówczesne standardy), czasami węgierskie egri bikaver lub tokaj, riesling, słodkie greckie z Samos lub bułgarską sopię. Udawało się niekiedy trochę zarobić, publikując fraszki i drobne wierszyki w takich pismach jak „Nowa Wieś” czy harcerskie „Na Przełaj”. Raz dostał nawet wyróżnienie na Łódzkiej Wiośnie Poetów organizowanej przez PAX. Zaangażował się w projekt „Jazz i poezja: dwie równoległe improwizacje”. Udało się przez chwilę zainteresować pomysłem dość znany wówczas zespół New Orleans Stompers, ale po kilku próbach sprawa rozeszła się po kościach.

## ŻYCIE CODZIENNE W DOMU PROFESORSKIM

W domu co wieczór słuchało się radia BBC z Londynu, rzadziej Wolnej Europy, bo Koźmińscy uważali, że jest zbyt jednostronna. Każda audycja londyńska zaczynała się od charakterystycznego „bum, bum, bum”. I ten odgłos dominował na klatce schodowej domu profesorskiego SGH o 19. Mieszkańcy należeli niewątpliwie do rodzin uprzywilejowanych w zrujnowanej powojennej Warszawie. W zbudowanym w 1935 roku domu profesorskim było przytulnie i bezpiecznie. Trzypokojowe mieszkanie Koźmińskich – z łazienką i osobną toaletą, dwoma „składzikami”, obowiązkową „służbówką” przy kuchni i balkonem – nie zostało zniszczone w trakcie wojny, bo po wyrzuceniu pracowników SGH budynek był w dyspozycji SS. Większość lokatorów mieszkała w tym samym domu przed wojną, Koźmińscy też, ale w innym lokalu.

W czasie okupacji Leonowi udało się przenieść na Naruszewicza cały dobytek rodziny, który tam przetrwał powstanie, i po wojnie wszystko powróciło na Rakowiecką. W 1935 roku zamówili w zakładzie stolarskim pana Dzierli meble utrzymane w stylu modernistycznym. Było także kilka kilimów w stylu przedwojennego Ładu. Po wojnie Leon kupił dwie piękne akwarele Juliusza Kossaka, które zapoczątkowały późniejszą kolekcję malarstwa gromadzoną przez całe życie przez jego syna.

Ciemna jadalnia z okazałym kredensem, rozsuwanym stołem na kilkanaście osób, kompletem krzeseł, które – choć efektowne – okazywały się bardzo niepraktyczne i ciągle się rozlatywały. Pokój Niny z toaletką, gabinet profesorski ojca z dużym biurkiem i maszyną do pisania, którą było słychać w całym domu, kiedy wystukiwał liczne artykuły, książki, ekspertyzy. Często pracował w weekendy i ten zwyczaj odziedziczył po nim syn.

Ważnym meblem w pokoju ojca były kolejne coraz większe radioodbiorniki enerdowskiej marki Stern, z nieodłącznym zielonym magicznym okiem. Przy radioodbiorniku skupiało się życie rodziny. Słuchano cyklu audycji z udziałem zbiegłego na Zachód oficera UB Józefa Światły, pokazujących mechanizmy stalinowskiego reżimu w Polsce i pikantne szczegóły z życia komunistycznych elit, a zwłaszcza prezydenta Bieruta. Słuchali tego z zainteresowaniem, ale bez zdziwienia. Andrzej widział sporo już jako dziecko i wiedział, co myśleć o reżimie, bo mówić o tym można było tylko w domu i w zaufanym gronie. Treści z radia były tematem dyskusji toczonych w niedzielę





KRESOWY KOZAK NA STEPIE JULIUSZA KOSSAKA ZAPOCZĄTKOWAŁ PRYWATNĄ KOLEKCJĘ OBRAZÓW AKK

rano przy śniadaniu, szczególnie kiedy do Warszawy zjeżdżali ze Szczecina dziadkowie Szólkowscy. Telewizor pojawił się później, gdy Andrzej spędzał w domu znacznie mniej czasu.

Raz do roku na imieniny ojca, 11 kwietnia, odbywało się większe przyjęcie. Lista gości była mniej więcej stała, a w miarę upływu lat coraz krótsza. Bywali sąsiedzi, profesorowie: Edward Lipiński, Stanisław Skrzywan, Jerzy Loth, Henryk Piętka, Andrzej Grodek z Marysią Królikowską, a także przyjaciółki mamy: panie Jasińska i Kryńska z mężami. Właściwie wszyscy byli związani z SGH. Czasami pojawiali się ludzie spoza uczelni, ale też przedstawiciele nauk ekonomicznych. Przyjeżdżali z Poznania Jerzy Dietl, Bolesław Kasprowicz, rektor Wyższej Szkoły Handlu Morskiego w Gdyni, któremu upaństwowiono fabrykę wódek, ale trochę zapasów zostało i zawsze obdarowywał Leona buteleczką lub dwiema znakomitej „smorodinówki”. Stół zastawiony był zakąskami „zdobytymi” i przygotowanymi przez gospozię,



panią Lutowską, wspólnie z panią domu. Do tego podawano wódkę, którą goście raczyli się z umiarem. Ważne pozostawały rozmowy, które ciągnęły się długo.

Z Kasprowiczem łączyła Leona współpraca w tajnym Biurze Ziem Zachodnich z okresu okupacji. Wiele osób, które kierowały zagospodarowaniem Ziem Odzyskanych bezpośrednio po wojnie, było związanych z tą tajemniczą komórką przy Komendzie Głównej AK o nazwie Instytut Zachodni. Potem byli przez komunistów eliminowani, tak jak wiceminister Ziem Odzyskanych Władysław Czajkowski, ówczesny zastępca Gomułki, zamordowany w 1947 roku w niewyjaśnionych okolicznościach.

Przyjacielem Leona, chyba jeszcze z czasów pobytu w Szwajcarii, był Janek Chabrzycki-Białek, właściciel znanej przed wojną firmy sprzedającej i produkującej (a właściwie montującej) zegarki marki Modro. Pan Janek był garbaty, ale zawsze elegancko ubrany, miał doskonale skrojone garnitury. Należała do niego kamienica przy Wilczej, niedaleko Marszałkowskiej, gdzie mieszkał w obszernym lokalu z gosposią, która rządziła całym domem, i z dwoma ratlerkami, a one – jak psy obronne – nikomu nie pozwalały zbliżyć się do swojego pana. W okresie okupacji pan Janek prowadził „dom otwarty”. Spotykali się tam przedstawiciele konspiracji, agenci rozmaitych wywiadów i Niemcy. Podobno oddał wielkie przysługi wywiadowi AK. Uszkodzoną w czasie powstania kamienicę odbudował na własny koszt, a w „nagrode” doczekał się jej upaństwowienia. W obawie przed kontrolami, domiarami itp. dawał Leonowi na przechowanie różne cenne przedmioty, które ten zwykle ukrywał w tapczanie... Pan Janek umarł w latach 60. Jako młodzieniec chciał zostać w Szwajcarii i rozwijać się w kierunku malarstwa. Niestety, jeszcze w latach 20. ojciec zmusił go do powrotu i zajęcia się firmą z zegarkami. Smutek z powodu straconej szansy i zaprzepaszczonego talentu topił w gorzałce-pocieszycielce, a firma Modro nigdy nie powróciła do dawnej świetności.

Na Boże Narodzenie zjeżdżała do Warszawy babcia Koźmińska (oczywiście z indykiem) i zostawała aż do wiosny. Po wojnie odzyskała swój dom w Kościerzynie i tam osiadła, będąc kimś w rodzaju lokalnego społecznika.

W latach 50. w mieszkaniu Koźmińskich pojawił się nowy ważny lokator: foksterier Bob. Irlandzki temperament! Nie można go było spuszczać ze smyczy, bo gnał przed siebie bez opamiętania, a jego kąpiel, która należała do obowiązków najmłodszego domownika, Andrzeja, oznaczała zatopienie połowy mieszkania. Kiedy jadł w kuchni, nie wpuszczał nikogo prócz Niny, którą kochał wielką psią miłością, a pozostałe osoby traktował raczej nie-

chętnie. Był chyba jedynym domownikiem poniewierającym Andrzeja, gdy ten wracał do domu lekko nietrzeźwy. Rzucił się wtedy na niego i gryzł. Bob zmarł na serce, bo wszystkim się przejmował...

Mieszkali wygodnie w zasadzie tylko we trójkę. Gospośia, pani Lutowska, była dochodząca, bo mieszkała w okolicy. Utrzymywała porządek w mieszkaniu, czasem gotowała, z wielką energią oddawała się pastowaniu i froterowaniu podłóg przy pomocy jakiegoś dziwnego, specjalnie obciążonego urządzenia. Dyskretnie pilnowała syna Koźmińskich, kiedy rodziców nie było w domu. Jej zasługą stało się uratowanie pierwszego wyjazdu dziewiętnastoletniego Andrzeja do Paryża w 1960 roku. Nina przebywała w Szczecinie przy chorym ojcu, Leon gdzieś za granicą, a Andrzej przyjechał ze Szczecina w przededniu wyjazdu i zamiast pakować się, oczywiście poszedł na Stare Miasto, gdzie spotkał poetów – Maćka Bordowicza i Basię Sadowską. We trójkę ruszyli do Fukiera. Oni w ogóle nie chcieli mu uwierzyć, że następnego dnia leci do Paryża, bo w tym czasie w PRL-u taki wyjazd na Zachód był czymś nie do pojęcia. Andrzej chciał pokazać im dowód, więc zaprosił wszystkich do domu i zademonstrował świeżutkie bilety oraz paszport. Przy okazji goście splądrowali zapasy ojca w barku i zapadli w głęboki sen wykluczający zdążenie na samolot następnego dnia rano.

Na szczęście Nina zobowiązała wcześniej panią Lutowską do zrobienia synowi fizycznej pobudki. I gospośia wygoniła całe towarzystwo nad ranem, a Andrzeja skutecznie wepchnęła do taksówki. Autobusy na lotnisko odchodziły z ulicy Waryńskiego przy placu Konstytucji, sprzed ówczesnej siedziby LOT-u. Robert Mundell zadał kiedyś Andrzejowi Koźmińskiemu pytanie, czy kiedykolwiek spóźnił się na samolot. Zgodnie z prawdą odpowiedział, że nigdy. „To ty pój życia zmarnowałeś!” – skwitował to wyznanie noblista.

Lata przed maturą i tuż przed nią to było w ogóle takie „ruchome święto”, jak by powiedział Hemingway. Rodzice wykazywali zadziwiającą tolerancję dla młodzieńczych porywów i wybryków syna. Uważali, że rozsądek i wpojone od dziecka zasady zwyciężą. I mieli rację.

## BIBLIOGRAFIA

- Rada Ekonomiczna przy Radzie Ministrów. (1957). *Przegląd bieżącej sytuacji gospodarczej kraju i zadania stojące przed polityką gospodarczą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Gospodarcze.
- Rudzińska A. (2011). *O moją Polskę*. Warszawa: Poltext.



# DWIE UCZELNIE PLUS

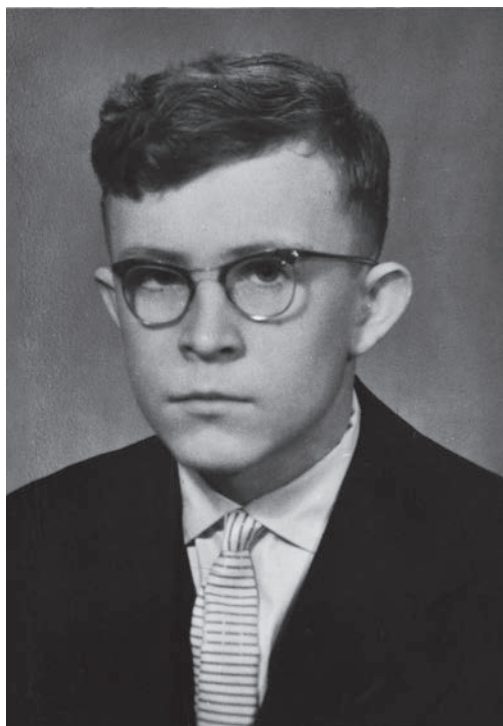
Ze szkołą średnią rozstał się bez żalu, bo miał już swój inny świat, ale po maturze gdzieś trzeba było studiować. Zachował się w tej sprawie dość biernie i poszedł śladami ojca, a w gruncie rzeczy – za jego radą. W głowie mu była poezja, więc pewnie uznał, że studia na Wydziale Handlu Wewnętrznego SGPiS i na socjologii na UW nie będą dużą przeszkodą w rozwijaniu literackich talentów.

Przez chwilę Andrzej rozważał Wydział Handlu Zagranicznego, ale odradzono mu ze względu na penetrację tego środowiska przez służby. Był jednak ważniejszy powód, by skłaniać się ku Wydziałowi Handlu Wewnętrznego. Katedrą Ekonomii kierował tam Aleksy Wakar, o którym mówiło się w domu jako o najwybitniejszym polskim ekonomiście, nawet wbrew hierarchiom przyjętym w środowisku. Chyba instynktownie Andrzej wyczuł, że przyjdzie mu kiedyś pracować na uczelni jak rodzice, zatem wybrał miejsce, gdzie działał prawdziwy mistrz i niekwestionowany autorytet.

Stawił się więc na egzamin pisemny w dużej auli na parterze gmachu A od ulicy Rakowieckiej w SGPiS, a potem na spotkanie z komisją rekrutacyjną na socjologii na UW. Komisji przewodniczył późniejszy promotor jego pracy magisterskiej i przyjaciel, wówczas adiunkt w katedrze profesora Ossowskiego, doktor Stefan Nowak. Dostał się na obie uczelnie i emocje szybko opadły. Można było wrócić do Fukiera i poetów.

## Z ZNP PRZEZ EUROPE

Jeszcze w czasach licealnych Andrzej miał wspaniałe zagraniczne wakacje z ojcem. Była to wycieczka pracowników SGPiS zorganizowana przez Związek Nauczycielstwa Polskiego. Wzięli w niej udział między innymi Zygmunt



ANDRZEJ K. KOŹMIŃSKI PO MATURZE

Bosiakowski (później ostatni rektor SGPiS) z żoną, Irena Kostrowicka i Jerzy Holzer. Polecili samolotem do Tirany w Albanii. Kilka dni spędzili na plaży nad morzem w Durrës (Durazzo) w jeszcze przedwojennym nadmorskim hotelu. W Albanii wsiedli na radziecki statek pasażerski Biełoostrów i ruszyli dookoła Peloponezu, z postojem i wyjściem na ląd w Pireusie. Przepłynęli Bosfor, podziwiając z morza Istambuł, i zatrzymali się w Warnie, w Bułgarii. Stamtąd do rumuńskiej Konstancy, gdzie spędzili kilka dni, podziwiając wspaniałe kasyno, jakby żywcem przeniesione z Monte Carlo, i stołując się w restauracji U Owidiusza, która stanowczo uwłaczała pamięci wielkiego rzymskiego poety przebywającego tam na zesłaniu.

Z Konstancy pojechali do Bukaresztu, nocując w domu akademickim, a z Bukaresztu – pociągiem przez Karpaty do Budapesztu, gdzie znowu spędzili kilka dni. Z Budapesztu do Pragi, a z Pragi z powrotem do Warszawy.

Łącznie trwało to ponad miesiąc. Dzisiaj czyta się to jak prospekt jednego z setek biur podróży organizujących objazdowe wycieczki po Europie, ale w 1958 roku była to wyprawa naprawdę niezwykła. Jako siedemnastolatek Andrzej miał wyjątkową szansę, by zorientować się, z czym wypadnie mu się zmierzyć w dorosłym życiu, które nieuchronnie następowало.

Grecja to był jego pierwszy kontakt z Zachodem. Wystawy sklepów pobudzały wyobraźnię i apetyt na dobra niedostępne w krajach socjalistycznych, a z powodu braku dewiz pozostawały poza zasięgiem polskiej wycieczki również w Atenach. W ciągu 24 godzin postoju Biełoostrawa udało się dotrzeć na Akropol, którego ruiny chłopakowi ze zburzonej doszczętnie Warszawy wydały się mało imponujące.

Trudno oczywiście o jakąś syntezę wrażeń wyniesionych z tej niezwykłej podróży przez rozwichrzonego siedemnastolatka, ale z pewnością był to przegląd rozmaitych form ówczesnego realnego socjalizmu. Praga była ciągle jeszcze „prawie” Zachodem. Albania jawiła się jako spauperyzowana wschodnia satrapia, niesłychanie malownicza, ale groźna. Jechali jedyną przyzwoitą drogą w kraju między Tiraną a Durrës. To, że mogli nią przejechać autobusem, uznano za szczególnie przywilej przyznany zagranicznym gościom, bo w zasadzie droga była zarezerwowana dla pierwszego sekretarza partii Envera Hodży i jego świąty. Cóż, posiadanie własnej drogi nad morze to dopiero szyk!

W nadmorskim hotelu International w Durrës mieszkało kilku eleganckich młodych mężczyzn wyglądających na Arabów, którzy mówili między sobą po francusku, zapewne przypuszczając, że nikt tego języka nie zna. Z wyłapanych fragmentów ich konwersacji można było się zorientować, że przyjechali kupować broń dla algierskiego FLN. Kiedy Polacy wymieniali niewielkie kwoty na lokalną walutę w jedynym banku w Durrës prowadzącym zagraniczne operacje, spotkali ponownie tych mężczyzn, jak ładowali paczki dolarów do walizek. Wśród gości hotelu były też dwie piękne dziewczyny z Polski, które przyjechały z rodzicami samochodem, zielonkawym mercedesem. Ich ojciec okazał się jakimś wysokim urzędnikiem MSZ i trzymał rodzinę z dala od profesorskiej grupy.

Kilku albańskich pilotów wojskowych również podróżowało Biełoostrawem. Jechali na szkolenie do bratniego wówczas ZSRR, do Odessy, ale nie dojechali, bo jak tylko statek przybił do portu w Pireusie, udali się „w siną dal” i, korzystając z jedynej okazji, zapewne poprosili o azyl. Okazało się także, że Biełoostraw przed wojną nazywał się Sobieski i pływał jako luksusowy statek

pasażerski pod polską banderą. Po wojnie Sowieci uznali go za zdobycz wojenną i przebudowali dla większej liczby pasażerów w gorszych warunkach. Trochę szyku jeszcze zostało, a obsługa była przyjazna i miła.

Bukareszt słynął w okresie międzywojennym z bogactwa wyrosłego na ropie naftowej i płodach rolnych wytwarzanych na zacofanej rumuńskiej prowincji. Samo miasto było imponujące, właściwie nietknięte wojną, pełne pałaców, luksusowych willi i rezydencji, ogromnych secesyjnych kamienic i udanej architektury modernistycznej. Wszystko to z wolna popadało w ruinę, przykryte kurzem, brudem i nachalną komunistyczną propagandą.

Mieszkali w secesyjnej rezydencji zamienionej na coś w rodzaju domu akademickiego. W czasie wojny był tam podobno szpital wojskowy. Andrzej miał dziwne sny w tym miejscu i okazało się, że w poduszce, na której spał, zaszyto kilka rolek filmów. Już w Warszawie oddał je do wywołania, ale były całkowicie prześwietlone i nic nie udało się z nich odzyskać. A może polski fotograf zobaczył na nich coś strasznego i wołał tak powiedzieć? Kiepskie było jedzenie i równie kiepski alkohol cujka, od czasu do czasu rozmowa półgłosem po francusku z kimś „byłym”. W Rumunii istniała grupa francuskojęzycznych intelektualistów i artystów – wywodzili się z niej Emil Cioran czy Mircea Eliade, którzy błyszczeli mocno w drugiej połowie XX wieku na gruncie francuskim, już na emigracji. W samej Rumunii piętno komunizmu wydawało się wyjątkowo przygniatające.

Budapeszt zobaczyli dwa lata po tragicznym powstaniu węgierskim 1956 roku. Ludzie unikali tematów politycznych, wyraźnie bali się, nie wiedząc, z kim mają do czynienia. Za to kwitło życie nocne, a kawiarnie, restauracje, bary były otwarte do późna. W winiarni Mátyás Pince koło mostu Elżbiety grano znakomitą muzykę, a w hotelu Astoria trwał jakiś szalony dancing. Wydawało się, że wszyscy chcą zapomnieć o tym, co wydarzyło się tak niedawno. Wielokrotnie zdarzało mu się później wracać do tych miejsc, ale wówczas, późnym latem 1958 roku na stypie po umarłych nadziejach panował nastrój szczególny.

Praga to był inny świat. Sprawiała wrażenie najzamożniejszej na całej trasie wycieczki. Cudowne stare miasto nietknięte wojną, obfitość towarów w sklepach, które prezentowały się niewiele gorzej niż te w Atenach. W domu towarowym na obrotowej platformie pobłyskiwał niedosięgłym luksusem czerwony kabriolet marki Škoda. Pełno ludzi w restauracjach, kawiarniach i piwiarniach. Wyraźnie „dawało się żyć”. Nad tym wszystkim górował gigantyczny, koszmarny pomnik Stalina z jakąś grupą, posadowiony

„na wsze czasy” nad Wełtawą. Spokój, nastroje Haška czy Kundery, którego twórczości wtedy Andrzej nie znał. Powierzchnowemu i niedoświadczonemu obserwatorowi trudno było sobie wyobrazić, że Praska Wiosna nadejdzie już za niecałą dekadę. Pomnik Stalina zburzono jednak dopiero w latach 90.

## SOLIDNE PODSTAWY

Wydział Handlu Wewnętrznego SGPiS okazał się dobrą szkołą biznesu, chyba najlepszą, jaka mogła istnieć w PRL-u na przełomie lat 50. i 60. Studentek było stosunkowo mało i w związku z tym cieszyły się zrozumiałym zainteresowaniem kolegów. Imprezy odbywały się właśnie w damskich akademikach. Wśród studentów HW niewielu było bywalców popularnych w Warszawie klubów Stodoły czy Hybryd, gdzie bywał Andrzej jeszcze jako młody poeta. Miewał własne wieczory autorskie, ale słuchał też twórczości znajomych. Trafiali na nie czasem koledzy z socjologii, którzy widząc Koźmińskiego występującego z Jerzym Skolimowskim czy Wojciechem Siemionem, nabierali do niego szczególnego szacunku.

Na studiach w SGPiS uczono solidnych podstaw analityki ilościowej: matematyki, statystyki, rachunkowości i finansów. Było to dość poważne wyzwanie dla poety, który na maturze miał zaledwie dostateczny z matmy, ale chyba się podciągnął, bo egzaminy szły mu bardzo dobrze. Wyjątkowo użyteczne na całe życie okazały się podstawy rachunkowości w wykonaniu profesora Stanisława Skrzywana i jego asystentów: Klimasa i Abramowicza. Studia były zorientowane praktycznie dzięki takim przedmiotom jak organizacja i technika handlu, ekonomika handlu czy ekonomika konsumpcji. Politykę gospodarczą wykladał jeszcze przed wyjazdem na emigrację profesor Jan Drewnowski, a potem jego następcą, profesor Jan Lipiński Jr. Wykłady stały na bardzo wysokim poziomie, z wykorzystaniem nowoczesnego aparatu ekonometrycznego. Towarzyszyły im ćwiczenia, na których studenci uczyli się o przebiegach towarowych (dzisiejsza logistyka). Chodziło o optymalizację przynajmniej techniczną, bo o ekonomiczną nie sposób było mówić wobec braku rynku. Takie samo podejście stosowano do organizacji i techniki sprzedaży, rozmieszczenia i wyposażenia placówek handlowych (programowanie sieci). Pojawiała się, wprawdzie nieśmiało, problematyka zarządzania ludźmi w handlu. Pożyteczny dziwoląg w postaci „socjalistycznego marketingu” został wprowadzony dopiero w latach 70.



Dobrze, choć nie tak intensywnie jak na Wydziale Handlu Zagranicznego, uczono języków. Andrzej znów postanowił zaoszczędzić trochę czasu na pisanie poezji, dlatego wybrał francuski, którego wcale nie musiał się uczyć, bo znał go z domu. Matka zmuszała go jednak do bardziej wyrafinowanych lektur. Wziął też lektorat z angielskiego. I już w czasie pierwszego wyjazdu do Włoch okazało się, że jego znajomość angielskiego jest daleko niedostateczna. Musiał coś z tym zrobić. Na studiach rosyjski wybierali głównie repatrianci z ZSRR po 1956 roku, których było całkiem sporo.

Przedmiot ogólnorozwojowy stanowiła historia gospodarcza wykładana na bardzo wysokim poziomie przez Andrzeja Grodka i jego uczniów: Zbigniewa Landaua, Jerzego Tomaszewskiego i Irenę Kostrowicką. Teoretycznym kościem całego programu była ekonomia polityczna, na Wydziale Handlu Wewnętrznego nauczana przez pracowników katedry kierowanej przez profesora Wakara. Osobno nauczano ekonomii kapitalizmu i socjalizmu. Ekonomia kapitalizmu obejmowała podstawy marksistowskiej teorii wartości i reprodukcji, wprowadzając przy okazji elementarne pojęcia rynku, ceny, towaru, wzrostu itp. Posługiwali się tłumaczonym z rosyjskiego, obszernym podręcznikiem *Ekonomia polityczna* pod redakcją akademika Ostrowitianowa, nazywanym przez studentów „cegłą”. Czytać się tego nie dawało, wszyscy chodzili więc na znacznie ciekawsze wykłady.

Mimo wyraźnych nacisków politycznych zajęcia z ekonomii nie miały charakteru ideologicznego, a raczej terminologiczno-techniczny – i tak uporządkowana wiedza przydawała się później. Ekonomia socjalizmu w ujęciu „wakarowskim”, a taka była wówczas nauczana na HW, obejmowała teorię rachunku pośredniego (w jednostkach pieniężnych), czyli w istocie „przemysłową” teorię równowagi w ujęciu szkoły lozańskiej i teorię rachunku bezpośredniego (w jednostkach naturalnych). Tę ostatnią uznawano za uogólnienie praktyki gospodarczej w krajach socjalistycznych. Wakarowcy twierdzili, że rachunek bezpośredni z założenia nie stwarzał możliwości optymalnej alokacji zasobów i bodźców wspierających postęp technologiczny. Forma tego przekazu nie była prosta, ale wymowa pozostawała jednoznaczna i w gruncie rzeczy zbieżna z argumentami von Hayeka i von Misesa, najsurowszych krytyków gospodarki socjalistycznej. W przyszłości Andrzej Koźmiński miał współuczestniczyć w rozwijaniu tej koncepcji jako członek zespołu Katedry Ekonomii Politycznej na HW.

Zajęcia z ekonomii były prowadzone na wysokim poziomie abstrakcji i okazały się dość trudne do zaliczenia. Wakar był zresztą kiepskim wykładowcą, ograniczał się najczęściej do referowania powielanego w latach 60.

skryptu zatytułowanego *Materiały do studiowania ekonomii politycznej socjalizmu* (pod redakcją właśnie Wakara), wznawianego w kolejnych latach. Na szczęście reżim był po prostu za głupi, by zdać sobie sprawę z prawdziwej wymowy tej koncepcji. Reżimy autorytarne często tak mają. A studenci mogli dużo zrozumieć pod warunkiem wykonania odpowiedniego wysiłku intelektualnego – i wielu z tej szansy skorzystało.

Natomiast zajęcia seminaryjne prowadzone przez pracowników katedry profesora Wakara były doskonałe. Ówczesny doktor Janusz Beksiak kazał Andrzejowi przygotować omówienie dorobku mało wówczas w Polsce znanego francuskiego fizjokraty z XVIII wieku, François Quesnaya, twórcy słynnej tablicy ekonomicznej, czyli prekursorki koncepcji przepływów międzygałęziowych. Bez internetu, jedynie z dostępem do biblioteki, to były ciekawe wyzwania.

Teorię wzrostu gospodarczego wykładał Michał Kalecki, do dziś najbardziej znany na świecie polski ekonomista. Egzamin należał do wyjątkowo trudnych, bo Kalecki uważał, że Pan Bóg umie na 5, on umie na 4, a student najwyżej na 3. Koźmiński wyprowadził zadany wzór efektywności inwestycji i dostał 4. Sukces! Te wykłady to był show jedyny w swoim rodzaju. Niewielki starszy pan, którego wygląd przywodził na myśl słynną opowieść Ilii Erenburga o malutkim żydowskim krawcu Lejzorku Rojtszwańcu, przychodził punktualnie na wykład i, nie patrząc na salę, zaczynał pisać na tablicy równania, a jednocześnie mruczał coś do siebie. Gdy kończył, niekiedy kilkakrotnie ścierając tablicę, odwracał się do sali i prosił o pytania bądź wątpliwości. Większość obecnych znała jego publikacje, ale odzywała się tylko uczestnicząca w wykładzie profesorska „starszyzna”: Kazimierz Łaski, Ignacy Sachs, czasem odważył się coś powiedzieć młodziutki doktor Jurek Osiatyński. Po wysłuchaniu pytania Kalecki znów pisał wzory na tablicy, po czym ponownie prosił o pytania i tak do końca wykładu. Ale warto było uczestniczyć w tym swoistym performansie uczonego. Jego teoria zagregowanego efektywnego popytu pozostaje aktualna do dziś, podobnie jak unowocześniony keynizm. Brytyjska lewicowa ekonomistka ze szkoły Keynesa, Joan Robinson, wielokrotnie mówiła, że Kalecki wyprzedził tego badacza – i nie była w tej opinii odosobniona. Wiadomo, że Keynes czytał Kaleckiego. Koźmiński spotkał Robinson w Rzymie i tam słyszał ją wypowiadającą się w tym duchu. Działo się to w mieszkaniu profesora Maura Sylosa-Labiniego, którego spotkał wcześniej w Warszawie, w trakcie jego wizyty w SGPIŚ. Ówczesny prorektor do spraw współpracy zagranicznej, profesor Łaski, pamiętając

pierwszy pobyt Koźmińskiego we Włoszech, polecił mu opiekę nad honorowym gościem i jego żoną w czasie ich pobytu. Kupował im więc bilety na różne przedstawienia, organizował zwiedzanie, towarzyszył na spektaklach. W końcu uznał, że rola takiego przewodnika to krzyż pański. Jednak kiedy ponownie znalazł się w Rzymie, regularnie otrzymywał zaproszenia od tego znanego ekonomisty o szerokich kontaktach. W ten sposób Koźmiński poznał Claudia Napoleoniego, Sandra Petriccionego i Joan Robinson.

## NIE TYLKO NAUKA

Nie było wielkiego przymusu do studiowania przedmiotów ideologicznych. Studenci HW mieli do wyboru filozofię marksistowską (profesor Jakub Litwin z zespołem) lub historię ruchu robotniczego. Wszyscy wybierali historię ruchu robotniczego, a to ze względu na osobę wykładowcy: byłego wojewody szczecińskiego Macieja (bo takiego imienia zwykły używać) Borkowicza (właściwie Leonarda).

Borkowicz był przedwojennym polskim komunistą żydowskiego pochodzenia, który w czasie wojny trafił do ZSRR i tam został oddelegowany do 1 Armii Wojska Polskiego, gdzie pełnił funkcję dowódcy dywizji kawalerii w stopniu pułkownika. Może z uwagi na tę rolę lubił stylizować się na polskiego szlachcica: nosił wąsy, wysokie buty, skórzane płaszcze. Ostro stawiał się Rosjanom, gdy ważyła się sprawa Szczecina – po której stronie granicy ma się znaleźć miasto – i w nagrodę został wojewodą szczecińskim, słynąc z wystawnego trybu pełnienia tego urzędu. Następnie został mianowany ambasadorem w Czechosłowacji. Tam poważnie pobił swojego zastępcę, który sprawował nad nim nadzór z ramienia „służb”. To oczywiście zaowocowało niełaską. Przypomniano sobie o nim po Październiku 1956 i mianowano szefem Centralnego Zarządu Kinematografii. Właśnie za jego czasów rozwinęła się współpraca z Markiem Hłaską. Według scenariuszy tego pisarza nakręcono między innymi *Bazę ludzi umarłych*, *Pętlę*, *Koniec nocy* oraz *Ósmy dzień tygodnia* ze znaną niemiecką aktorką Sonją Ziemann. Borkowicz wybrał się na festiwal filmowy do Cannes, gdzie wzbudzał sensację, prowadząc rozmowy z zachodnimi producentami w sprawie licznych koprodukcji. Wszystko to oczywiście skończyło się w sposób łatwy do przewidzenia w gomułkowskiej Polsce: *Ósmy dzień tygodnia* powędrował na długie lata na półkę, Hłasko na emigrację zakończoną tragiczną

śmiercią w Wiesbaden, Ziemann do Niemiec, a Borkowicz do Zakładu Historii Partii przy KC PZPR na tym razem dożywotnie „przechowanie”. Był to pewien postęp w stosunku do niedawnych przecież czasów stalinowskich, czasów łagru i „czapy” za podobne ekscesy. Jako „ekspert” od historii partii (oczywiście tej jedynej!) prowadził wykłady w SGPiS. Już na początku każdemu studentowi wpisywał do indeksu 4, stwierdzając przy tym głośno, że na takie dyrdymały szkoda czasu, ale na wykłady przychodził, opowiadał anegdoty i dowcipy, głównie z okresu międzywojennego. Miał sporą frekwencję. Nie można więc powiedzieć, że młodzież odwracała się od wszystkich komunistów.

Partia nie była specjalnie aktywna na froncie studenckim, bo zajmowała się rządzeniem uczelnią, podziałem stanowisk i prezentów. Członkom oferowała konkretne korzyści (na przykład wyjazdy zagraniczne, praktyki, atrakcyjne miejsca pracy) w zamian za posłuszeństwo i wypowiedanie z mniejszym lub większym przekonaniem „właściwych poglądów”. To była transakcja handlowa, bez emocji. Emocje zdarzały się jeszcze czasami w starszym pokoleniu członków partii, którzy stopniowo wymierali. W gruncie rzeczy bardzo trudno byłoby znaleźć „prawdziwych komunistów”, którzy działali w SGPiS. Dlatego zmiana systemu została przyjęta łatwo. Dopiero później, w wolnej Polsce po 1989 roku, okazało się, że socjalistyczna propaganda wyryła jednak głębokie ślady w zbiorowej mentalności.

Życie studenckie w SGPiS nie było intelektualnie zbyt ożywione, a w porównaniu z socjologią na UW było tu wręcz nudno. Studiując jednocześnie na UW i uczestnicząc w życiu artystycznym stolicy, Koźmiński „odwalał” w SGPiS swoją szychcę i nie angażował się nadmiernie w sprawy studenckie. Jako że nigdy nie ciągnęło go do hazardu, omijał Hades, gdzie w podziemiach gmachu głównego ostro grano – oficjalnie w brydża, a rzeczywiście w pokera. Kibicował natomiast szczerze swoim przyjaciołom Stefanowi Kwiatkowskiemu i Markowi Kamińskiemu, którzy założyli uczelniany kabaret Wielokrażek. Dowcipów było w nim sporo, polityki niewiele. Nazwę wymyślił Kwiatkowski, który wykorzystał jakieś środki do zagospodarowania w budżecie ZSP i wystawił kilka spektakli. Występowali koledzy i koleżanki z różnych wydziałów, a gwiazdą była Ela Przetacznik, późniejsza Sajkiewiczowa.

Do tradycji należały wielkie bale sylwestrowe w Auli Spadochronowej. Z okazji jednego z nich zawieszono w auli olbrzymiego czarnego byka wyposażonego w odpowiednich rozmiarów organ męski. Nie spodobało się to pruderyjnemu rektorowi Kazimierzowi Romaniukowi (jego wujem był po-

dobno biskup Henryk Romaniuk), który nakazał pozbawić byka męskości. Dokładnie o 12, kiedy strzeliły radzieckie szampany, byk swoją męskość odzyskał, ku radości uczestników zabawy.

W tym czasie w SGPiS polityka występowała niemal wyłącznie oficjalnie, na różnych zebraniach partyjnych czy młodzieżowych. Koźmiński nie brał w nich udziału, bo konsekwentnie „do niczego nie należał”. Część kolegów traktowała to jako męczący rytuał, inni jako trampolinę do przyszłej kariery i ci bardziej emocjonowali się polityką, dbając o to, by trzymać z właściwymi ludźmi. Dotyczyło to zwłaszcza Wydziału Handlu Zagranicznego.

Absolwenci HW lokowali się po studiach w rozmaitych przedsiębiorstwach, głównie handlowych: Społem, MHD, w usługach, w PLL LOT, w Orbisie. Działyły wówczas „stypendia fundowane”, które zobowiązywały do podjęcia pracy po studiach u fundatora. Z tego powodu grupa kolegów Koźmińskiego (Dąbrówka, Witkowski) zaczęła pracę w PLL LOT i została tam na resztę zawodowego życia. Przez kolejne lata można było korzystać z kapitału społecznego, czyli kolegów i koleżanek ze studiów. Rozjechali się wszyscy po kraju, kontakty stały się sporadyczne i rzadkie, ale w razie potrzeby zawsze byli oni gotowi pomóc. W warunkach „gospodarki niedoborów” dobrze było mieć kolegów w handlu czy administracji. Nieliczni po 1989 roku rozpoczęli prywatną działalność, jak na przykład Janek Malewicz, który jeszcze w latach 90. miał sklep z nabiałem przy placu Unii Lubelskiej. Andrzej Dąbrówka został szefem Cargo LOT w Nowym Jorku i pod koniec lat 80. przez kilka dni gościł Koźmińskiego z żoną w swoim mieszkaniu.

Studia socjologiczne to była zupełnie inna bajka. O ile w SGPiS na roku uczyło się ponad 100 osób, o tyle na socjologię rekrutowano ledwie jedną grupę, niewiele ponad 20 studentów. Był to drugi rocznik po wznowieniu socjologii na UW zamkniętej w okresie stalinowskim. Panowała więc atmosfera wyjątkowości i elitarności. Siedzibą sekcji socjologii Wydziału Filozoficznego UW był szacowny budynek na rogu Krakowskiego Przedmieścia i Traugutta. Dwa roczniki przemieszano ze sobą i na zajęciach, i towarzysko. Wśród kadry roiło się od rozpoznawalnych gwiazd polskiej nauki, która po Październiku 1956 roku cieszyła się wzmocnionym zainteresowaniem na świecie. Z całą pewnością na socjologicznej mapie świata Warszawa pozostawała wówczas istotnym i często odwiedzanym punktem. Niemal codziennością były wizyty i gościnne wykłady wielkich sław, jak Talcott Parsons, Charles Mills, Ralf Dahrendorf, Renate Mayntz czy Paul Lazarsfeld. Przy okazji tych wydarzeń, w których oczywiście wypadało uczestniczyć, Koźmiński odkrywał niedostatki swojego angielskiego.

## KUBA KARPIŃSKI

Ponownie zaczął spotykać się częściej z Kubą Karpińskim, który studiował rok wyżej na filozofii i równolegle na socjologii. Kuba był w tej społeczności gwiazdą pierwszej wielkości. Mimo wyraźnego jąkania się, które ustępowało dopiero z biegiem lat, jego referaty na seminariach czy spotkaniach kół naukowych filozofów i socjologów stawały się istotnymi wydarzeniami towarzysko-naukowymi ze względu na ogromną erudycję i błyskotliwość skojarzeń prelegenta. On pierwszy, jeszcze jako student, zaczął publikować w najważniejszych czasopismach naukowych takich jak „Studia Socjologiczne” (ukazujące się od 1961 roku). Jego wczesne prace na temat sporów w naukach społecznych czy wskaźników zjawisk społecznych są cytowane do dzisiaj. Już jako studentowi powierzono mu redakcję specjalnego studenckiego numeru „Studiów Socjologiczno-Politycznych”, w którym Andrzej Koźmiński zamieścił jeden ze swoich pierwszych artykułów naukowych (Koźmiński 1965).

Kuba był wspaniałym, błyskotliwym rozmówcą, świetnym kompanem na niezliczonych imprezach towarzyskich i oczywiście cieszył się (do końca życia!) niezwykle powodzeniem wśród pań. To za przykładem i radą Kubę Andrzej postarał się dostać na dwa seminaria prowadzone przez dwie gwiazdy ówczesnej polskiej socjologii, po stypendiach w najlepszych ośrodkach amerykańskich: Andrzeja Malewskiego (zmarłego tragicznie właściwie na początku kariery, bo w 1963 roku) i Stefana Nowaka. Malewski był orędownikiem idei integracji nauk społecznych i sprzeciwiał się ich podziałowi na wąskie, wyspecjalizowane dyscypliny, niewspółpracujące ze sobą i odgradzające się od innych przy pomocy sztucznego języka (Malewski 1975).

## OJCOWIE NOWOCZESNEJ SOCJOLOGII POLSKIEJ

Polska socjologia miała swoją tradycję wypracowaną w okresie międzywojennym. Znanięcki, Czarnowski, Krzywicki, Chałasiński – te nazwiska weszły lub powinny były wejść do panteonu europejskiej nauki. Wielką zasługą Niny Markiewicz-Lagneau (1982) stało się opublikowanie we Francji obszernej monografii polskiej socjologii międzywojennej. Mistrzowie Stefana Nowaka (i w jakiejś mierze także Andrzeja Koźmińskiego), Stanisław i Maria Ossowsky, reprezentowali tę tradycję oraz ten styl uprawiania nauki w okresie



powojennym. Stefan Nowak zrobił następne kroki we współczesność: był na polskim gruncie pionierem ilościowo opracowywanych empirycznych badań ankietowych w stylu amerykańskim, na przykład Lazarsfelda, z którym współpracował i którego zaprosił do Polski. Był też autorem legendarnego badania ankietowego „Studenci Warszawy”. Na próbie reprezentatywnej zbadał postawy tej grupy. Wyniki daleko odbiegały od oczekiwań władz, które wyobrażały sobie zaangażowanie młodego pokolenia w budowę socjalizmu, a okazało się coś zupełnie innego: koncentracja na sprawach osobistych i prywatnych, identyfikacja z rodziną i małymi grupami rówieśniczymi. Autorytarne reżimy najwyraźniej uważają, że społeczeństwo powinno podzielać ich fobie, obsesje i frustracje. Uruchamiają w tym celu nachalną propagandę i system edukacyjny, oczywiście ze skutkami dokładnie odwrotnymi do zamierzonych. Patrząc z perspektywy 2022 roku, nic się pod tym względem nie zmienia. Żarliwi katolicy wychowują równie żarliwych ateistów, a w PRL-u było odwrotnie.

Od Nowaka Andrzej nauczył się socjologicznego rzemiosła w jego neo-pozytywistycznej wersji: doboru prób, konstruowania i pilotażu ankiet, zasad analizy statystycznej. Znakomity wykład ze statystyki prowadził profesor Klemens Szaniawski. On uczył nie tylko statystyki, ale także jej filozoficznych, logicznych i metodologicznych podstaw oraz konsekwencji. Ocenę bardzo dobrą na egzaminie zdawanym u niego Andrzej uznał za jedno ze swoich największych osiągnięć, bo był to wyjątkowo wymagający egzaminator. Żarliwie świętował zdany egzamin z kilkoma kolegami, idąc Krakowskim Przedmieściem od baru do baru, kończąc już tylko we dwóch, z Michałem Strzeszewskim na dalekim Mokotowie u braci Węgleńskich – Janka i Piotra, biologa, późniejszego rektora UW.

Wśród wykładowców, których mógł słuchać na socjologii, roiło się od przeszłych, obecnych i przyszłych gwiazd. Studenci oceniali prestiż po publikacjach, które wypadało znać. Takiego zdrowego snobizmu dziś bardzo brakuje w środowiskach akademickich. Logikę wykładała profesor Janina Kotarbińska, niezwykle surowa egzaminatorka, która oblewała regularnie ponad połowę rocznika. Ocena dobra na egzaminie u niej to było kolejne osiągnięcie studenta Koźmińskiego. Państwo Kotarbińscy mieszkali na Karowej i regularnie koło północy wychodzili na spacer na Krakowskie Przedmieście. Często tak się składało, że Andrzej natykał się na nich, krążąc między Bristolem a Europejskim. Starał się wówczas wykonywać jak najbardziej poprawne ukłony, ale ponieważ oboje go identyfikowali, nie mieli o nim zapewne najlepszego mniemania.

Chodził też, choć nie musiał z racji swoich studiów w SGPiS, na wykłady z ekonomii profesora Edwarda Lipińskiego, którego znał osobiście i którego widywał niemal codziennie, bo mieszkał vis-à-vis Koźmińskich na III piętrze domu profesorskiego przy Rakowieckiej. To były wykłady niezwykle. Profesor wbiegał na salę lekko spóźniony, zasiadał za katedrą i w milczeniu przeglądał gazetę „Życie Warszawy”. Trwało to aż do chwili, gdy znalazł jakąś informację lub komentarz, od którego mógł zacząć swój wykład. Mogła to być informacja o wzroście cen ropy naftowej lub o usterkach w polskim budownictwie, o czymkolwiek. Wykład był zawsze fascynujący, często zawierał polityczne aluzje, które młodzi słuchacze łapczywie chłonęli.

Wykłady z historii myśli społecznej prowadziła profesor Nina Assorodobraj, żona profesora Witolda Kuli i matka kolegi Andrzeja, Marcina Kuli, który mniej więcej w tym samym czasie, podobnie jak Koźmiński, studiował na dwóch kierunkach – socjologię i historię, a potem również został profesorem. Dwie grupy ćwiczeń do tego przedmiotu prowadzili Jerzy i Barbara Szacny. Zajęcia były świetne! Korzystali z maszynopisu podręcznika Beckera i Barnesa *Rozwój myśli społecznej* w tłumaczeniu Szackiego. Na jeden z kilku egzemplarzy wysłużonego maszynopisu trzeba było długo czekać, szybko czytać i oddawać następnym w kolejce. Ćwiczenia ze Wstępu do socjologii prowadził Witold Jedlicki, z którym Andrzej się zaprzyjaźnił. Po jego wyjeździe na emigrację do Izraela, a potem do USA pisywali do siebie listy. Ożywiona korespondencja trwała, kiedy Koźmiński mieszkał za granicą, bo wówczas nie musieli obawiać się nieproszonych czytelników. Listy przycho-dzące z Zachodu w kraju często podlegały cenzurze. Witek chciał wiedzieć, jaki był odbiór w Polsce jego sławnego artykułu *Chamy i Żydzy*, opublikowanego w paryskiej „Kulturze” w 1962 roku, ale otwarta korespondencja na ten temat zdecydowanie nie byłaby bezpieczna.

Do Juliana Hochfelda chodził na wykład z socjologii polityki. Był to jeden z przywódców PPS-u, który został wyeliminowany z kręgu kierowniczego partii przez Józefa Cyrankiewicza w związku ze „zjednoczeniem” z PPR-em w 1949 roku. Zdawali egzamin razem z Niną Frentzel w jego mieszkaniu przy alei Róż (gdzie notabene mieszkali przedstawiciele prominentnej komunistycznej „arystokracji”), kiedy Hochfeld dosłownie siedział na walizkach. Następnego dnia wyjeżdżał do Paryża, by objąć stanowisko jednego z dyrektorów UNESCO. Wkrótce umarł. Hochfeld był dobrze wykształconym, niedogmatycznym marksistą. Pisał, wykladał oraz publikował w tym duchu i cieszył się opinią człowieka uczciwego w polityce, w nauce, a także w życiu.



Kierownictwo katedry i wykłady objął po nim Zygmunt Bauman, którego Koźmiński starał się unikać. Korpus Bezpieczeństwa Wewnętrznego (KBW) to nie najlepsza rekomendacja, a Bauman zaraz po wojnie był oficerem tej jednostki okrytej złą sławą za prześladowania AK-owców. Oprócz tego krążyły o nim plotki, których lepiej było nie sprawdzać. Wspomina o tym mimochodem w niemal hagiograficznej biografii Artur Domosławski (2021). Niezwykle obfita twórczość publikacyjna Baumana nie budziła takiego szacunku studentów jak z rzadka ukazujące się „wymęczone”, ale doniosłe prace Nowaka czy Malewskiego.

Profesor Andrzej Koźmiński po ponad 60 latach od ukończenia studiów przyznał, że w Instytucie Socjologii UW nauczono go solidnego, socjologicznego rzemiosła. Służyły temu ćwiczenia i referaty przygotowywane przez studentów, jak ten, który napisał na zajęcia profesora Ossowskiego o sezonowości w społecznościach Eskimosów, na podstawie eseju Marcela Maussa, opublikowanego po francusku w „Annales sociologiques” w latach 20. Ćwiczenia z metod badań socjologicznych obejmowały praktykę badawczą z zakresu budowy kwestionariuszy, prowadzenia obserwacji uczestniczącej i nieuczestniczącej, a nawet socjometrii według koncepcji Morena, czyli odtworzenia sieci powiązań ludzi w grupach. Mimo zamierzonej przez władze izolacji polskich nauk społecznych od Zachodu tylko z niewielkim opóźnieniem docierały nad Wisłę nowinki zza oceanu i z Europy.

## PROCES HANI RUDZIŃSKIEJ

Na socjologii czuło się „zatruty oddech” polityki znacznie silniej niż w SGPiS, być może dlatego, że środowisko miało dość mocno ugruntowane poglądy i żywiołowo reagowało na wydarzenia. Już na przełomie lat 50. i 60. władze zaczęły coraz wyraźniej obawiać się nadmiernej popaździernikowej liberalizacji i otwarcia na Zachód. Na porządku dziennym była walka z „rewizjonizmem”. Owocowało to ograniczeniami w wyjazdach na konferencje i stypendia, częstymi odmowami wydania paszportów. Punktem zwrotnym stała się publikacja słynnego *Listu do Partii* Jacka Kuronia i Karola Modzelewskiego. Zaczęły się aresztowania i wsadzanie do więzień osób niepokornych, którym marzył się „socjalizm z ludzką twarzą”.

W 1962 roku szerokim echem odbił się proces i wyrok przyjaciółki Andrzeja, Hani Rudzińskiej, oskarżonej o kontakty z paryską „Kulturą”, ale na szczęście dość szybko uwolnionej. Znakomitą rolę odegrał w tej sprawie późniejszy premier, adwokat Jan Olszewski, obrońca Hani, a później jeszcze wielu opozycjonistów. Andrzej spotykał mecenasa u Hani całkiem często na najróżniejszych towarzysko-politycznych i intelektualnych imprezach, na których w jej malutkim mieszkanku przy placu Konstytucji bywali dosłownie wszyscy: od Stefana Kisielewskiego i Pawła Jasienicy, po znanych mu z UW Stefana Nowaka, Adama Podgóreckiego, Jana Strzeleckiego, Andrzeja Malewskiego i Ninę Frentzel.

Hania pełniła funkcję sekretarki Klubu Krzywego Koła, gdzie Andrzej przychodził jako młody i nieśmiały wobec tłumu znakomitości słuchacz. Zebrania były tłumne, spowite papierosowym dymem, bo wszyscy wtedy palili. Dawało się wyczuć wyraźną hierarchię dyskutantów – z celebrytami, jak byśmy dziś powiedzieli, i z liderami opinii na szczycie. Inni też mieli prawo głosu, ale musieli poruszyć coś szczególnie ciekawego. Tego od nich oczekiwano, skoro „pchają się” do wypowiedzi.

W czasie aresztowania i procesu Hani Klub Krzywego Koła zamknięto „w ramach walki z rewizjonizmem”. Hania była osobą przedziwnie spinającą środowiska opozycyjne przez przepisywanie na maszynie tekstów, manifestów, odezw, esejów i wszystkiego, co w tym środowisku powstawało, organizowanie niezliczonych imprez ad hoc w tym swoim malutkim mieszkanku i przez prowadzenie „domu otwartego” w najlepszym tego słowa znaczeniu. Zawsze można było tam przyjść i uzyskać wsparcie. Niektórzy powiadają, że bez Hani nie ukształtowałyby się w PRL-u patriotyczna opozycja. Pięknie pisze o tym jej córka, Teresa Bochwic we wstępie do pamiętników swojej matki (Rudzińska 2011). Po zamknięciu Klubu Krzywego Koła Hania została sekretarką Polskiego Towarzystwa Socjologicznego, gdzie z powodzeniem kontynuowała misję. Bez przesady można stwierdzić, że tą misją była właśnie wolna Polska.

## WALKA Z „ANKIETOMANIĄ”

Kolejnym etapem przykręcania śruby w naukach społecznych była walka z „ankietomanią”, czyli reprezentowaną przez Nowaka i jego środowisko socjologią empiryczną. Sprawa pozostawała o tyle ważna, że pod patronatem

Nowaka i z jego udziałem powstał Ośrodek Badania Opinii Publicznej przy Polskim Radiu, jedyna tego rodzaju instytucja w krajach socjalistycznych, prowadząca badania opinii i postaw Polaków na reprezentatywnych próbach oraz publikująca ich wyniki. OBOP-em kierowała Anna Pawełczyńska, dalsza krewna z rodziny Koźmińskich (Pawełczyńska 2003), była więźniarka Oświęcimia i autorka wstrząsającej książki na ten temat (Pawełczyńska 1973). Po Październiku 56 zapisała się do partii, aby móc ten jedyny w swoim rodzaju ośrodek utworzyć i nim kierować. Ta weteranka WiN-u z okresu bezpośrednio powojennego namawiała nawet Leona Koźmińskiego, swojego przyrodniego brata, by zapisał się do partii i wsparł Gomułkę, ale ten puścił ów apel mimo uszu. Nigdy się do żadnej partii nie zapisał.

W OBOP-ie pracowało na całość lub część etatu wiele osób ze środowiska młodych socjologów, bo badania z udziałem ankietów i ręczne opracowywanie ich wyników były bardzo pracochłonne. Z całego świata, a zwłaszcza z ZSRR i demoludów, przyjeżdżali do OBOP-u goście zapoznać się z „czymś takim”, ale sporo czasu upłynęło, zanim podobne instytucje pojawiły się w innych miejscach za żelazną kurtyną. Wiele lat później słynne Centrum Lewady w Moskwie powstało właśnie na wzór OBOP-u.

Główny marksista PRL-u, profesor Adam Schaff opublikował na początku lat 60. kilka artykułów skierowanych przeciwko badaniom ankietowym (nazywając je „ankietomanią”). Były to słowa kierowane szczególnie przeciw Stefanowi Nowakowi i jego rozprawie habilitacyjnej. W sumie niewiele z tego wyszło prócz kilku wypowiedzi partyjnych „potakiewiczów” i polska socjologia empiryczna rozwijała się nadal, jeszcze przez wiele lat będąc punktem odniesienia dla badaczy w innych krajach „naszego obozu”. A Nowak wkrótce uzyskał habilitację, stał się docentem oraz wszedł na stałe do historii polskiej i europejskiej socjologii. Urządził obławienie habilitacji w służbowym mieszkaniu swojego teścia, profesora Lorentza, dyrektora Muzeum Narodowego, co odbyło się właśnie w muzeum. Cóż to była za impreza! Wydawało się, że wszystkie dobre rzeczy są nad Wisłą możliwe. Goście wychodzili stamtąd w zimny poranek i szli podbijać świat.

Pierwszy artykuł Andrzeja Koźmińskiego opublikowany w 1962 roku przez „Życie Gospodarcze” był poświęcony obronie empirycznej socjologii i nosił tytuł *Socjologia empiryczna a praktyka gospodarcza*. Głównym przesłaniem stało się wskazanie praktycznej użyteczności badań socjologicznych prowadzonych według neopozytywistycznej metodologii à la Nowak

(Kozmiński 1962). U Schaffa Andrzej zdawał egzamin z filozofii. Otrzymał dość zaskakujące pytanie o „zasady dialektyki według Stalina”. Był rok 1959 lub 1960, student wyraził więc zdumienie takim pytaniem, jakby wyjętym z dobrze już zakurzonej teczki. Profesor zignorował tę uwagę. Schaffowi najwyraźniej nie chciało się przerobić treści pytań powtarzanych przez lata. A może nie wierzył w trwałość liberalizacji? Dobrze ilustruje to kondycję intelektualną ortodoksyjnego marksizmu.

## WYPRAWA PO SZPADĘ DEZYDEREGO

Opanowanie socjologicznego rzemiosła już w czasie studiów stało się dla Andrzeja źródłem przyzwoitych zarobków. Wynajmowali go głównie ekonomiści z SGPiS borykający się z badaniami wymagającymi socjologicznych metod. Na zlecenie Spółdzielczego Instytutu Badawczego, zlokalizowanego w Banku pod Orłami na Jasnej i kierowanego przez wówczas doktora Jakuba Drozdowicza, studenci przeprowadzali badania ankietowe polskich wsi. Chodziło o zbadanie nielicznych chłopskich spółdzielni produkcyjnych, które nie zostały rozwiązane po Październiku 1956 roku. Rozesłano do nich nieudolnie sformułowaną ankietę, która właściwie nie dała żadnych efektów, i socjologowie mieli pojechać do tych „polskich kołchozów”, by przeprowadzić wywiady z kierownictwem i członkami.

Pojechali do Turwi we trójkę: Andrzej z Dorotą Morawską i Niną Frenzel. W Poznańskim, o dziwo, kilka takich spółdzielni przetrwało. Trafili do wsi, gdzie mieściła się stacja badawcza PAN i nieoczekiwanie pojawił się problem. Otóż Dorota była córką ostatnich właścicieli tego pięknego, już przed wojną nowoczesnego majątku i jak tylko zainstalowali się w pałacu, zaczęły się nieśmiałe wizyty u „panienki”. Wyraźnie wzruszeni pracownicy przynosili w darze miejscowe produkty: wędliny własnego wyrobu, miód, jakieś sery, a szef miejscowej gorzelnii, też pamiętający dawne czasy, przyniósł banieczkę swojego produktu, który świetnie łączył się z miejscowym miodem.

Prowadząc wywiady, studenci dowiedzieli się, że to wzorce kulturowe ukształtowane przed wojną sprawiły, że współdziałanie nawet w ramach dziwacznej instytucji, jaką była spółdzielnia produkcyjna, przynosiło dobre rezultaty. W Turwi Andrzej przeprowadził nieudaną wyprawę po szpadę Dezyderego Chłapowskiego, dzielnego napoleońskiego oficera (a była ona ponoć

darem cesarza!), która cały czas bezwstydnie błyszczała w salonie państwowego pałacu, a nie znajdowała się w posiadaniu prawowitej spadkobierczyni, czyli Doroty Morawskiej. Po skosztowaniu spirytusu zmieszanego z miodem postanowił naprawić ten błąd i niesprawiedliwość historii. Późnym wieczorem udał się pałacowymi korytarzami do salonu w celu odbicia szpady Dezyderego. Było ciemno, posuwał się bardzo ostrożnie. W pewnym momencie wrzasnął i rzucił się do ucieczki, bo nadepnął na trupa. Jak się okazało, był to leżący na dywanie pośrodku salonu dyrektor placówki PAN. Nie był co prawda jeszcze trupem, ale był w trupa pijany. Widocznie przyzwyczał się do spędzania nocy w ten sposób. „Trup” dyrektora zamruczał tylko coś pod nosem, ale wyprawa zakończyła się niepowodzeniem i Dorota nie odzyskała szpady Dezyderego.

## MUSZKIETEROWIE KURNALA

Drugi projekt dotyczył badania postaw pracowników handlu i był prowadzony pod merytorycznym kierownictwem ówczesnego docenta Jerzego Kurnala, który z pobytu w USA na stypendium Fulbrighta (na Pittsburgh University) przywiózł koncepcję integracji pracowniczej, czyli utożsamiania się pracowników ze swoją firmą i jej celami. To był pierwszy kontakt Andrzeja z zespołem zajmującym się w SGPiS problematyką zarządzania. Przy projekcie zakończonym kilkoma publikacjami (np. Kurnal 1965) ukształtowała się grupa „trzech muszkietarów”, do której należeli Stefan Kwiatkowski, Marek Kamiński i Andrzej Koźmiński. W tym składzie pracowali razem w różnych formach jeszcze przez długie lata. W SGPiS pod kierunkiem docenta Jacka Mareckiego „muszkietarowie” prowadzili badania handlu spółdzielczego Społem.

Jeździli po całym kraju, by odwiedzać placówki Społem, i badali postawy ich pracowników, przeprowadzając wywiady. W trakcie tych sondaży przekonali się do konieczności stosowania pilotażowych badań z użyciem kwestionariuszy, które robi się po to, by sprawdzić, czy badani właściwie rozumieją pytania. Pewna młodzietka sprzedawczyni zapytana o to, jak układają jej się stosunki z kierownikiem, zarumieniła się i wyszeptała: „a skąd pan wie?”

Z profesorem Jackiem Mareckim, późniejszym dziekanem Wydziału Handlu Wewnętrznego, prowadzili badania na temat nadużyć w gastronomii. Był to okres, gdy stosunkowo nieliczne, często oblężone państwowe

i spółdzielcze lokale gastronomiczne stawały się źródłem „lewych” dochodów całego personelu. Żeby system dobrze funkcjonował, konieczne były pełne współdziałanie i całkowita wzajemna lojalność personelu kuchni, magazynów, baru i sali. Nikt nie mógł się wyłamać. Młody badacz spytał, co się dzieje, jeżeli ktoś nie chce uczestniczyć w przestępstwie. Dowiedział się, że „jak perswazja nie pomoże, to trzeba zrobić gościa w coś tak, żeby wyleciał z pracy albo poszedł siedzieć”. Tak działały i działają „sitwy” w przedsiębiorstwach oraz wszelkiego typu organizacjach, na których da się długo i bezkarne pasożytować.

## KONSULTACJE U WAKARA

Obie prace magisterskie Andrzeja – i ekonomiczna, i socjologiczna – wiązały się w gruncie rzeczy z problematyką zarządzania. Na HW w SGPiS uczęszczał na seminarium docenta Janusza G. Zielińskiego, który właśnie habilitował się na podstawie rozprawy *Big business* (Zieliński 1962). Materiały do niej przywiózł z USA, a praca dotyczyła raczej problematyki managementu niż ekonomii.

Pod wpływem Zielińskiego Andrzej sformułował temat swojego magisterium: „Dyrektorzy współczesnych przedsiębiorstw kapitalistycznych”. Wkrótce po jego uzgodnieniu profesor wyjechał na rok na stanowisko wykładowcy do Nigerii i przekazał promotorstwo pracy profesorowi Wakarowi. Ten z pewnym zainteresowaniem zaakceptował temat i dołączył Andrzeja do elitarnej grupy swoich magistrantów, która w owym czasie składała się z dwóch osób: „czystej ekonomistki” Urszuli Libury i „socjologizującego” Andrzeja Koźmińskiego.

Raz na tydzień chodzili we dwójkę do domu profesora na Marszałkowską koło placu Konstytucji i referowali kolejne rozdziały przygotowywanych prac, czytając na głos napisane teksty. Stałym uczestnikiem domowych seminariów był też ukochany owczarek niemiecki profesora Wakara, Szura, który leżał przy nogach pana i obserwował młodych uczonych spod przymkniętych oczu. Dobrze znał ten tryb pracy. Szura zakończył życie kilka miesięcy przed swoim panem. Pewnego upalnego dnia umarł na serce w czasie spaceru...

Podczas tych konsultacji profesor formułował uwagi i wskazówki dopiero po wysłuchaniu całości. Słuchał bardzo uważnie, nie robiąc żadnych notatek. Rzadko przerywał, prosząc o wyjaśnienie. Po uwagach profesora

była na ogół krótka dyskusja, w której zachęcał studentów do wypowiadania własnych opinii. Niekiedy formułował żartobliwe uwagi i komentarze.

Wizyty u Wakara były wielkim przeżyciem. Magistranci wkładali masę pracy, przygotowując się do nich. Z czasem stało się jasne, że profesor będzie się starał zatrudnić ich oboje w swojej katedrze. Praca magisterska Andrzeja została opublikowana przez Książkę i Wiedzę w 1966 roku (Koźmiński 1966). W roku 2000 Alina Gruberowa, szefowa tego wydawnictwa, która wówczas podjęła decyzję o tej publikacji, przysłała na jego odczyt w polskiej ambasadzie w Sztokholmie. Po Marcu 1968 roku przeniosła się wraz z rodziną do Szwecji. Oboje byli wzruszeni tym spotkaniem po latach.

## MAGISTERKA Z HR-U

Na socjologii zapisał się na seminarium magisterskie profesora Ossowskiego. Niestety, uczonego wkrótce zmarł i „przejął go” jeszcze przed swoją habilitacją Stefan Nowak, z którym już wcześniej spotykali się na gruncie towarzyskim, między innymi u Hani Rudzińskiej. Andrzej był chyba jego pierwszym magistrantem. Za temat wybrał sobie uwarunkowania wydajności pracy. Nie miał oczywiście możliwości przeprowadzenia żadnego badania ankietowego, ale postanowił odwołać się do analizy wtórnej badań prowadzonych przez innych i gdzie indziej: *second-hand analysis*. Wykorzystał publikowane wyniki badań empirycznych prowadzonych w USA w ramach nurtu Human Relations. Powstał z tego tekst *Niektóre psychologiczne determinanty wydajności pracy*, opublikowany w 1965 roku w „Studiach Socjologicznych” (Koźmiński 1965a).

Koźmiński odbył znakomite studia i nigdy nigdzie na świecie nie czuł kompleksów z powodu jakości swojego wykształcenia. Był gotów zarówno do kariery naukowej, jak i do praktycznego działania. Obraz tego przygotowania nie byłby jednak kompletny, gdybyśmy pominęli trzy zagraniczne lekcje, które odebrał jeszcze w czasie studiów: francuską, włoską i radziecką.

## FRANCUSKI DOM TOWAROWY

Lekcja francuska miała w założeniu charakter praktyczny. Odbył staż w domu towarowym Nouvelles Galeries w Orleanie, mieście średniej wielkości, rządzone od pokoleń przez zasiedziałą burżuazję. Przeszedł przez wszystkie



działy, poczynając od usytuowanego w podziemiu dużego samoobsługowego sklepu spożywczego, przez artykuły gospodarstwa domowego, konfekcję damską i męską, elektronikę, magazyny, transport, księgowość, reklamę i public relations. Było to nowoczesne jak na owe czasy przedsiębiorstwo, zarządzane przez rodzinę spokrewnionych ze sobą głównych udziałowców, którzy nieźle porozumiewali się ze sobą na gruncie wspólnoty interesów.

Tam poznał mechanizmy podejmowania decyzji dotyczących struktury i źródeł zaopatrzenia, polityki cenowej, kierunków i metod promocji, zarządzania logistyką, doboru, szkolenia i motywowania pracowników. W każdym z działów dawano mu jakieś proste zadanie i pozwalano obserwować, co tam się dzieje. Firma korzystała ze znakomitej powojennej koniunktury – 25 wspaniałych lat, jak nazywał je francuski ekonomista Jean Fourastié, lokalizacji w centrum miasta, dobrze ugruntowanej jeszcze przed wojną marki i korzyści skali, co pozwalało skutecznie konkurować z małymi kupcami. W zarządzaniu wiele było faworytyzmu i klientelizmu, ale ostatecznie liczyły się wyniki. Każde stanowisko miało wyraźnie określone i skrupulatnie mierzone cele: obroty, marże, koszty, dynamikę.

Dla młodego człowieka, który przybył z wczesnogomułkowskiej Polski, taka wiedza praktyczna o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa handlowego na konkurencyjnym rynku była bezcenna. Nawet jeśli wydawała się raczej teoretyczna i mało użyteczna w praktyce, dawała jakiś punkt odniesienia zarówno w teorii zarządzania, jak i w doradztwie.

Współwłaścicielami Nouvelles Galeries d'Orléans była rodzina Chapeau. Senior rodu Luis znał Leona Koźmińskiego jeszcze przed wojną. Spotkali się przy okazji badań nad francuskimi domami towarowymi, którym Leon poświęcił swoją książkę habilitacyjną. W 1958 roku całe kierownictwo Nouvelles Galeries i kilku zaprzyjaźnionych biznesmenów z Orleanu odbyło wyjazd studyjny do Polski i ZSRR. W Polsce przyjmował ich Leon Koźmiński z ramienia Instytutu Handlu Wewnętrznego. Działo się to w ramach „odwilży” w Polsce i Związku Radzieckim. Z tej wizyty zrodziło się zaproszenie dla Andrzeja na praktykę do Orleanu.

Od wizyty w Orleanie w 1960 roku Claude Chapeau stał się bliskim przyjacielem Andrzeja, z którym ten spotykał się regularnie aż do jego śmierci w 2009 roku. Dzięki tej gościnności Andrzej uczestniczył w życiu francuskiej *grande bourgeoisie* (wielkiej burżuazji) i polubił jego smak, nieznanym w realnym socjalizmie. Dowiedział się też, że na takie życie trzeba zarobić. Claude



był ważnym działaczem i współzałożycielem IPRA (International Public Relations Association). Dzięki niemu Andrzej stał się członkiem tej organizacji, oczywiście jako jedyny z krajów socjalistycznych! Była to znakomita okazja, by wziąć udział jako mówca w kilku międzynarodowych kongresach, między innymi w Londynie w 1978 roku i w Orleanie w 1975.

W 1960 roku nie wszyscy szefowie Nouvelles Galeries byli zadowoleni z obecności polskiego stażysty. Uważali, że Claude zaprosił komunistę, który przyjechał na przeszeptki. Nie byli w stanie zrozumieć, że nie każdy przybysz z drugiej strony żelaznej kurtyny jest komunistą. Zapewne z tego samego powodu większość personelu odnosiła się do niego z sympatią. Bywał nawet zapraszany do prywatnych domów przez szeregowych pracowników, co jest dość rzadkie we Francji.

Dalsze kontakty z Claude'em i z Nouvelles Galeries d'Orléans stały się w późniejszym okresie (w latach 70.) źródłem wyjątkowo cennej lekcji biznesu. Na początku lat 70. Claude wybrał się w podróż studialną do USA w celu poznania najnowszych tendencji w handlu detalicznym. Zobaczył rozwój sieci supermarketów i centrów handlowych. Po powrocie zakomunikował rodzinie, że ich biznes znajduje się w schyłkowej fazie i lada chwila zacznie tracić wartość. W warunkach ograniczonej powierzchni sprzedażowej, braku parkingu i – mimo wszystko – niewielkich obrotów nie będzie bowiem w stanie sprostać konkurencji dużych obiektów handlowych usytuowanych na obrzeżach miast. Zaproponował więc sprzedaż domu towarowego i całej jego infrastruktury (magazynów), zakup kilku dużych działek na trasach dojazdowych do miasta i budowę pierwszego supermarketu na jednej z nich. Gdyby ta propozycja została zrealizowana, rodzina Chapeau uzyskałaby nieograniczone możliwości ekspansji i pomnożenia majątku, tak jak założyciele sieci Auchan czy Leclerc. Niestety, sprawdziło się powiedzenie, że z rodziną dobrze wychodzi się tylko na zdjęciach. Propozycja Claude'a została z oburzeniem odrzucona. On jednak nie dał za wygraną, a przede wszystkim nie zamierzał utracić znacznej części majątku. Wystawił więc na sprzedaż swoje 40% udziałów. Rodzina nie zdecydowała się ich kupić i została zmuszona do sprzedaży także własnej części biznesu. Całość nabyła francuska sieć Nouvelles Galeries za bardzo dobrą cenę. Śmiertelnie obrażona rodzina przestała z Claude'em rozmawiać na zawsze. A powinni go błogosławić, bo sprzedali biznes na szczyście wartości, wyprzedzając trend spadkowy, który nastąpił w ciągu dalszych kilku lat. Prognoza ta sprawdziła się co do joty. Dom towarowy w centrum prowincjonalnego miasta

zaczął szybko tracić klientelę i podupadać, a na peryferiach pojawiły się supermarkety. Claude nie zdecydował się już na inwestycję w nowoczesny handel detaliczny.

Francuska lekcja miała niewielki akcent rosyjski. Mama Andrzeja, Nina skierowała go do swoich znajomych z białej emigracji zamieszkałych we Francji od początku lat 20. Wielu z nich ciągle mieszkało na walizkach i żyło w nadziei na rychły powrót do Rosji, za którą mocno tęsknili. Młode pokolenie radziło sobie lepiej. Wszyscy jednak cierpieli na tę samą chorobę: nieuleczalny kompleks imperialny. Uważali, że po obaleniu komunizmu (kiedy? jak? przez kogo?) Polska musi pozostać w „naturalnej” rosyjskiej strefie wpływów, wyznaczonej przez kulturę, historię i geopolitykę. Za taką „naturalną” granicę rosyjskiego imperium uznawali Wisłę. Takie podejście nie mogło się spodobać Andrzejowi, dlatego szybko zerwał kontakty. Wydarzenia, które nastąpiły w kolejnych dziesięcioleciach, pokazały, że „rosyjski ład” jest niezwykle silnie zakorzeniony w mentalności Rosjan. Nawet upadek komunizmu i demokratyczny „eksperyment Jelcyna” tego nie zmieniły.

W podparyskich lasach w Sainte-Geneviève-des-Bois jest przepiękna rosyjska cerkiewka, cmentarz i Dom Rosyjski, czyli swego rodzaju przytułek dla emigrantów. Są tam groby sławnych Rosjan zmarłych na emigracji: Iwana Bunina, Rudolfa Nuriejewa, członków rodziny cesarskiej, pomniki: armii 30 tysięcy kozaków, 15 tysięcy żołnierzy Korniłowskiej Dywizji, w której służył profesor Aleksy Wakar, oraz wielu białych generałów i oficerów. Do dziś czuje się tam oddech upadłego imperium i jego ofiar. Dla wielu to powód do nostalgii. Odwiedzając to miejsce w latach 60., Andrzej nie podzielał tych wzruszeń, bo miał w Polsce na co dzień do czynienia ze współczesną wersją tego samego „żarłocznego imperium”, które po II wojnie światowej uczyniło sobie z „kraju nad Wisłą” bazę wypadową do dalszej ekspansji na Zachód, uzasadniając to ideologicznie komunizmem, a strategicznie własnym bezpieczeństwem. Dla Rosji bezpieczne są tylko takie granice, po obu stronach których stacjonują rosyjskie wojska.

## Z GREȚĄ GARBO W RZYMIE

Lekcja włoska to dwa staże w Rzymie: w państwowym banku inwestycyjnym Istituto Mobiliare Italiano (IMI) w 1961 i w państwowej agencji zajmującej się rozwojem Południa Włoch Sviluppo Mezzogiorno (SVIMEZ; Rozwój

Południa) w 1962 roku. Pierwszy z nich Andrzej otrzymał w ramach międzynarodowej organizacji studenckiej AIESEC (Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales), właśnie rozpoczynającej współpracę z polskim ZSP, do którego sam nigdy nie należał. Zakwalifikował się tylko dzięki dobrej znajomości francuskiego.

Drugi staż został już „załatwiony” przez włoskie IMI, w dowód swoistej wdzięczności, o czym za chwilę opowiemy. W sumie spędził w Rzymie około pięć miesięcy i w tym czasie całkiem nieźle opanował włoski, choć pisanie w tym języku ciągle sprawiało mu dużą trudność, ale rozmowy i lektury już nie. Przede wszystkim jednak udało mu się wyszlifować angielski, dzięki temu, że dużo czasu spędzał w towarzystwie Australijki o imieniu Marlene. Przez pewien moment wytykano mu nawet australijski akcent!

Niestety, Marlene przekazała mu także niechętny stosunek do Australii. Mówiła, że ma jedno marzenie: nie oglądać więcej tego kraju, który uważała za synonim prostactwa. Wypowiadała tę myśl na wielkim tarasie olbrzymiego apartamentu na Trastevere, gdzie mieszkała i gdzie Andrzej był tak częstym gościem, że nazywano go w okolicy *Signore da Signorina Australiana*. Pozbył się uprzedzenia do Australii dopiero po udanym tam pobycie na początku lat 90. Na przeszkodzie tej relacji stało zamięłowanie Marlene do gotowania, bo gotowała koszmarnie, a w Rzymie, gdzie co krok znajdowała się taniutka trattoria, było to nie do zniesienia. Do ulubionych lokali Andrzeja należała Trattoria da Gonippo położona właśnie na Trastevere. Kelnerował tam może dwunastoletni syn właściciela. Kiedy Andrzej przyszedł tam ostatni raz przed wyjazdem z Rzymu, pożegnać się, Carlo płakał jak bóbr, a stali bywalcy życzyli mu *buon viaggio*. W czasie jego późniejszych pobytów w Rzymie nigdy nie odnalazł Trattorii da Gonippo – zniknęła. Zapewne była miejscem magicznym.

W IMI wylądował w Ufficio Studi (Departamencie Badawczym). Ta przedziwna instytucja wydawała się żywcem wyjęta z jakiejś satyry: sami krewni i znajomi królika. Urzędował tam jakiś emerytowany generał, szefem był bratanek prezesa banku, który pojawiał się z rzadka i parkował niemal przed wejściem swoją białą alfę romeo spider, była czyjaś kochanka, jakiś ekspolityk (jak się okazało, bardzo sympatyczny komunista) oraz dwóch nieco młodszych prawników z wysoko ustosunkowanych rodzin. Kwitło życie towarzyskie, organizowano wspólne kolacje i bankiety. Biura mieściły się tuż obok pałacu prezydenckiego na Kwirynale, gdzie funkcjonowała świetna stołówka pracownicza i można było z niej korzystać. W budynku znajdowała się winda obsługiwana przez sympatycznego młodego człowieka w uniformie, o imieniu Giancarlo.

Ten okres dynamicznego rozwoju powojennych Włoch określano jako *Miracolo Italiano*. Rzym pulsował wtedy życiem i nie był jeszcze tak okupowany przez turystów jak obecnie. Na słynnej Via Veneto można sobie było obejrzeć dolce vita w naturze zupełnie jak w filmie Felliniego. Anita Ekberg przechadzała się z jakimś sporych rozmiarów dzikim kotem na smyczy, a sama wyróżniała się wzrostem i posągową urodą. Na parkingu przed sławnym nocnym lokalem Meo Patacca samochody pomagał parkować jeździec na białym koniu. Słynny krawiec Brioni na Via del Corso szczyił się i reklamował jako krawiec Chruszczowa. Z usług tej firmy korzystał później także Donald Trump. Doborowa klientela.

W tym czasie w Rzymie wszystko było możliwe. Jak wspomina Koźmiński:

■ *Muszę pochwalić się nocnym spotkaniem z Gretą Garbo. Otóż miałem zwyczaj włóczyć się nocami po Rzymie z flaszeczką chianti w koszyczku przy dłoni. Siadałem sobie w malowniczych miejscach i chłonałem Wieczne Miasto. Którejś nocy siedziałem na ławeczce w dzielnicy Trastevere (Zatybrze), która słynie z tego, że wśród starych kamieniczek, gdzie mieszka lud rzymski, można znaleźć dyskretnie ukryte rezydencje bogatych i sławnych ludzi. Było pusto, w pewnym momencie zatrzymała się przy mnie taksówka, z której wychyliła się kobieta w ciemnych okularach i zapytała po angielsku o adres pobliskiej uliczki: Vicolo dell'Atleta. Odpowiedziałem, że to tuż obok, ale duża amerykańska taksówka tam nie wjedzie, bo jest zbyt wąsko. Poprosiła mnie więc o odprowadzenie jej i o poniesienie walizki. Tłumaczyła się po drodze, że dziś przyleciała do Rzymu, ale przeciągnęła się kolacja i stąd taka późna pora. Drzwi zostały otwarte i chciała mi wręczyć jakiś banknot. Musiałem wyglądać niezbyt zamożnie. Następnego dnia rano zobaczyłem zdjęcie w gazecie. To Greta Garbo przyleciała do Rzymu. Tak więc noc z Gretą Garbo mam zaliczoną!*

## KOCHANKA KARDYNAŁA

Podczas obu pobytów w Rzymie udało mu się wynająć pokój w najlepszym punkcie miasta: na Via della Croce tuż przy placu Hiszpańskim u signoriny Giny. Była posiadaczką czteropokojowego mieszkania, krawcową i podobno emerytowaną kochanką jakiegoś kardynała. Okazała się osobą o złotym

sercu. Zawsze kiedy płacił jej za mieszkanie, pytała, czy to nie za drogo i czy mu wystarczy na życie. Z signoriną Giną mieszkał jej aktualny narzeczony (*fidanzato*) o imieniu Franco, który trudnił się nieskutecznym poszukiwaniem pracy. Jako marynarz podczas służby wojskowej był w USA i marzył, żeby się tam osiedlić. Cały wolny czas między znakomitymi posiłkami signoriny Giny i poobiednią drzemką spędzał więc z grupą kolegów na schodach placu Hiszpańskiego, zagadując samotne turystki, zwłaszcza Amerykanki. Podobno udało mu się w końcu tą drogą wyjechać do Stanów, a signorina Gina też wyniosła się z Via della Croce.

W mieszkaniu był jeszcze jeden lokator, starszy pan, który unikał kontaktu z Andrzejem i wychodził na całe dni, niekiedy ukrywając pod płaszczem czarną koszulę. Signorina Gina pokazała mu kiedyś jego pokój – cały obwieszony fotografiami Mussoliniego, różnych faszystowskich uroczystości, na których signor Giuseppe stał dumnie tuż koło wodza. Był jednym ze znanych działaczy partii faszystowskiej, współorganizatorem marszu na Rzym, a przez pewien czas szefem partii faszystowskiej w stolicy. Ktoregoś dnia został rozpoznany przez „wdzięcznych współobywateli”, wrzucony do fontanny i pobity tak dotkliwie, że wylądował w szpitalu, gdzie oczywiście odwiedzała go i dokarmiała tylko signorina Gina. Kiedy po latach Andrzej jechał w Mediolanie taksówką koło monumentalnego dworca zbudowanego za czasów Mussoliniego, kierowca westchnął i powiedział: znowu potrzebny nam jest ktoś taki jak Il Duce. Historia kołem się toczy...

W biurze IMI w zasadzie nikt niczego od niego nie chciał. Ten stan nie odbiegał zresztą od obciążeń innych pracowników. Życie nie umiera! Jak się jednak okazało, do czasu... Zmienił się prezes banku i wezwał do siebie szefa Departamentu Badawczego, któremu polecił przygotowanie analizy rynku eurodolarowego, czyli dolarów zainwestowanych i lokowanych w Europie. W Ufficio Studi zapanowała panika. Nikt nie wiedział, co to jest! Okazało się, że w składzie załogi jest tylko dwóch ekonomistów: student-stażysta z Polski i Giancarlo obsługujący windę, który studiował ekonomię zaocznie i był blisko magisterium. Generał zarządził mobilizację i od tego momentu winda stała się samoobsługowa, a dwojce „specjalistów” oddano do dyspozycji bibliotekę i powierzono opracowanie raportu.

We dwóch policzyli wskaźniki zmienności kursów na najważniejszych rynkach i wyodrębnili ich główne determinanty. Znaleźli mniej i bardziej wiarygodne wyceny wartości strumieni oraz zasobów dolarowych. Gian-

carlo napisał raport, który oddali dyrektorowi. Ten obejrzał go podejrzliwie i z duszą na ramieniu, bo raczej sam go nie czytał, posłał do gabinetu prezesa. Raport został dobrze przyjęty i z tej okazji celebracjom nie było końca. Posyłały się solidne nagrody pieniężne, a Andrzejowi załatwiono na przyszły rok staż w SVIMEZ. Giancarlo na zawsze rozstał się z windą i awansował. Zrobił później karierę we włoskiej bankowości.

Koźmiński wrócił do Polski „z tarczą” i z kilkoma włoskimi garniturami, które wyróżniały się szykiem w Warszawie Anno Domini 1961.

## KOMUNIKACJA Z DOBRZYCH DOMÓW

SVIMEZ to była część studialno-badawcza przebogatej rządowej instytucji zwanej Cassa per il Mezzogiorno, czyli Funduszu Rozwoju Południa Włoch, która mieściła się tuż przy Via Veneto i parku Villa Borghese. Z szefem tej instytucji – podobno byłym funkcjonariuszem reżimu faszystowskiego – Andrzej nie miał sposobności bliżej się poznać. Spotykali się co prawda, ale trudno mówić o porozumieniu, ponieważ szef przychodził do biura już po *pranzo* (obiedzie), w stanie wskazującym, który pogłębiał się w trakcie dnia.

Instytut zajmował się programowaniem industrializacji zacofanego włoskiego Południa – oczywiście za państwowe pieniądze i trochę na socjalistyczną modłę. Program obejmował na przykład – obok budowy dróg i mostów, elektrowni i zakładów produkcyjnych – także budowę hut w Brindisi i Taranto. Ze względów logistycznych chociażby, pomijając te kulturowe, był to pomysł szaleńczy, prowadzący do gigantycznego marnotrawstwa. Rzecz jasna najbardziej skorzystała na tym mafia. Ocenia się, że około 30% środków zostało rozkradzionych. Na ekonometrycznych modelach rozwoju, które przedstawiano pracownikom i stażystom, wszystko wyglądało pięknie. Andrzej odrobił jednak zadanie domowe z pierwszej lekcji włoskiej w IMI. W SVIMEZ utwierdził się w przekonaniu, że tak zwany kapitalizm państwowy z reguły prowadzi do pasożytnictwa na olbrzymią skalę praktykowanego zarówno w państwowych firmach działających na rynku, jak i w kooperujących z nimi firmach prywatnych, zakładanych specjalnie przez „układy” w celu „przerabiania” łatwych, państwowych pieniędzy.

W trakcie pobytów stażowych w Rzymie często korzystał z gościnności profesora Ryszarda Zasepy, wybitnego statystyka z SGPIŚ, który pracował na kontrakcie w FAO (Food and Agriculture Organization). Mieszkał z żoną

i synem w eleganckiej, nowoczesnej dzielnicy EUR (Esposizione Universale di Roma) zbudowanej przez Mussoliniego na wystawę światową, która miała się odbyć w Rzymie w 1940 roku, ale z oczywistych powodów do niej nie doszło. Zasępowie gościli Andrzeja przez kilka dni na początku stażu. Zabierali go wówczas na wspólne wycieczki w malownicze okolice miasta. Czasami w tajemnicy przed mężem pani Zasępowa robiła mu zakupy w specjalnym sklepie FAO, gdzie wszystko sprzedawano po niewiarygodnie niskich cenach. FAO było agendą ONZ z siedzibą w Rzymie, zajmującą się zwalczaniem głodu na świecie. Pewnie dlatego ta organizacja znakomicie karmiła swoich pracowników, a przy tym wykonywała solidną robotę badawczo-analityczną. Z praktycznym zwalczaniem głodu było nieco gorzej... Międzynarodowa biurokracja kumuluje w sobie patologie wielu biurokracji narodowych.

Podczas drugiej włoskiej lekcji Andrzejowi udało się pojechać na Uniwersytet w Neapolu, by zapoznać się z pracami psychologa społecznego profesora Gustava Iacona, który prowadził badania nad motywacją pracowniczą na Południu Włoch. Okazało się, że w przeciwieństwie do starych regionów uprzemysłowionych nie przeważała tam motywacja czysto konsumpcyjna. Ważniejsza była motywacja środowiskowa – dążenie do uznania i szacunku ze strony grupy pierwotnej: sąsiadów, znajomych, kolegów ze szkoły. Ten sam motyw pojawia się w książkach neapolitańskiej pisarki ukrywającej się skutecznie pod pseudonimem Elena Ferrante. W Neapolu Andrzej odebrał lekcję kulturowego relatywizmu tak istotnego we współczesnej gospodarce i zarządzaniu.

W SVIMEZ oprócz niego było kilku stypendystów, którzy pochodzili z krajów Ameryki Łacińskiej: z Meksyku, Brazylii, Argentyny, Chile. Wszyscy byli rasowymi – jak by dziś powiedziano – lewakami. Uważali, że na kontynencie południowoamerykańskim potrzebna jest rewolucja typu bolszewickiego i gospodarka komunistyczna na wzór chiński. Cóż, Andrzej mógł odbierać takie poglądy jedynie w kategoriach dość ponurego żartu. Przekonywanie ich, że są w błędzie, wydawało się bowiem zadaniem ponad jego siły. Ci lewacy to byli młodzi ludzie z tak zwanych dobrych domów, dobrze wykształceni. Zbulwersowani astronomicznymi różnicami dochodowymi i nędzą w swoich krajach zarazili się skrajnymi poglądami, które trudno nawet łączyć z marksizmem.

Ideowy radykalizm nie przeszkadzał im bynajmniej w korzystaniu z uroków rzymskiego dolce vita i na tym gruncie znaleźli już pełne porozumienie z kolegą z Polski. Razem stanowili wesołą paczkę, która wspólnie uczestni-



czyła w różnych wydarzeniach. Po odczycie ówczesnego kandydata na prezydenta Chile, a był nim Eduardo Frei, Andrzej wygłosił „dla draki” płomienną mowę wzywającą do natychmiastowej radykalnej rewolucji. Oczywiście działało się to po *pranzo*, ale zyskał brawa na stojąco i odebrał propozycje czynnego udziału w permanentnej rewolucji. Z tych sugestii nie skorzystał, choć były wśród nich ciekawe oferty, takie jak wyjazd na Kubę w celu odbicia szkolenia, a potem przerzut do partyzantki w jednym z krajów Ameryki Łacińskiej. W Rzymie Andrzej spotkał byłego kandydata na prezydenta Peru Víctora Haya de la Torre, który opowiadał o południowoamerykańskich kontaktach Ernsta Röhma i niemieckich faszystów w okresie poprzedzającym noc długich noży i zabójstwo tegoż Röhma. Była to strategia zaatakowania USA „od podbrzusza”, której później próbował Związek Radziecki właśnie przy użyciu różnego rodzaju rewolucyjnych idealistów.

Znamienny okazał się dla Andrzeja odczyt znanego hinduskiego ekonomisty w Istituto Gramsci, tłumaczony z angielskiego na włoski przez wielkiego polskiego ekonomistę Oskara Langego, który w ostatnich latach życia mieszkał w Rzymie. Lange głosił tezę o aktywnej prorozwojowej roli państwa, znowu wyprzedzając swoje czasy. Nie wszyscy to wtedy rozumieli, ale trudno było spotkać człowieka w środowisku ekonomistów, który by go nie podziwiał po słynnej polemice duetu Lange–Lerner z duetem Hayek–Mises w sprawie rachunku ekonomicznego w socjalizmie. Lange dowodził, że optymalna (a przynajmniej racjonalna) alokacja zasobów w socjalizmie jest możliwa w wyniku zastosowania na poziomie centralnym (przez Centralnego Planistę) wyrafinowanego rachunku symulacyjnego. Austriacy uważali zaś, że żadne racjonalne gospodarowanie w socjalizmie bez rynku i bez własności prywatnej nie jest możliwe. Przez długie lata większość ekonomistów była skłonna przyznać rację Langemu, dlatego stał się on najczęściej cytowanym ekonomistą na świecie. Dopiero w latach 80. – wraz z ostatecznym bankrutem gospodarki socjalistycznej – okazało się, że to jednak Hayek i Mises mieli rację. W krajach socjalistycznych jedynie polska szkoła wakarowska głosiła innym językiem podobne poglądy, uzasadniając niemożność zrealizowania w socjalizmie technicznej zasady efektywności produkcji. Nikt wszak o tym na świecie nie słyszał aż do lat 80., gdy pojawiła się węgierska koncepcja gospodarki niedoboru Jánoša Kornaia. Jest to doniosła lekcja konieczności prezentowania dorobku naukowego na międzynarodowych forach.



Po powrocie do kraju Andrzejowi udało się uzyskać stypendia dla dwóch Chilijczyków ze SVIMEZ na roczny Kurs Planowania dla Krajów Rozwijających się prowadzony w SGPiS po angielsku przez Ignacego Sachsa i pod patronatem Michała Kaleckiego. Andrzej też wykładał na tym kursie po angielsku i francusku, ale później, już po doktoracie. Jeden z tych Chilijczyków, Daniel Moore, doktor ekonomii z Madrytu był radykalnym zwolennikiem komunizmu. Był również wyjątkowo przystojnym mężczyzną i szczęśliwym posiadaczem volkswagena garbusa, co w Polsce lat 60. dawało wysoki status społeczny. Daniel skwapliwie korzystał z powodzenia u pań. W SGPiS czynił spustoszenie, rozbijając wiele związków. Uznał jednak, że Polska nie jest prawdziwym krajem socjalistycznym, i po zakończeniu kursu udał się do Chin.

Po powrocie do Ameryki Łacińskiej związał się z peruwiańskim Świetlistym Szlakiem i prowadził w Wenezueli szkołkę lotniczą, dzięki której mógł przerzucać broń z Teksasu do Peru. Po dojściu do władzy w Chile prezydenta Allendego znalazł się w opozycji, zarzucając mu niedostateczny radykalizm. Cudem przeżył zamach stanu Pinocheta, bo nie nocował w domu. Niestety, ze względu na jego radykalizm schronienia nie chciała udzielić mu żadna ambasada krajów socjalistycznych, łącznie z chińską. Znalazł je w ambasadzie Hondurasu, gdzie zaprzyjaźnił się z panią ambasadorową. Sytuacja skłoniła ambasadora do desperackiego poszukiwania dla niego jakiegoś azylu, ale nikt go nie chciał. Żona Daniela i jego kilkuletnia córka też zostały aresztowane w Chile i po pobycie w okrutnym obozie ostatecznie udzieliła im azylu NRD, a stamtąd dostały się do Szwecji. W końcu zrozpaczony ambasador Hondurasu ubłagał swojego kolegę ambasadora szwedzkiego i po długich perypetiach Daniela przygarnęła właśnie Szwecja, gdzie wylądował na Uniwersytecie w Sztokholmie jako szef Centrum Badań Latinoamerykańskich. I w tym charakterze spotkał się po latach z Andrzejem na jakiejś konferencji w Warszawie. Łatwo było go poznać po otoczeniu wielonarodowym łańcuszkiem wielbicielek. Panowie zjedli razem kolację i powspominali dawne czasy. Daniel bywał w Chile, narzekał tylko, że mimo obywatelstwa Unii Europejskiej Stany Zjednoczone nie wpuszczają go do siebie. Na pożegnanie powiedział: *la lotta continua*.

Drugi Chilijczyk, Luchinio był niewielkiego wzrostu, cichy, nieśmiały i pracowity. Po powrocie z Warszawy do Chile został zatrudniony w jakimś ministerstwie, gdzie pracował do zamachu stanu. Rozstrzelano go na słynnym stadionie w Santiago na początku puczu. Wiele lat później Andrzej miał

okazję odwiedzić ten stadion. Poszedł tam położyć symboliczny kwiatek. Stary dozorca spojrział na niego porozumiewawczo i powiedział: *gracias compañero*. To był jedyny raz, gdy ktoś nazwał go towarzyszem i nie wzbudził tym jego otwartego protestu.

## LOT Z GIERKIEM

Druga lekcja włoska miała swój niewielki polski aneks. Kiedy wracał do Warszawy w 1962 roku, na lotnisku Fiumicino spotkał znajomego ekonomistę Sandra Petriccioneo – członka władz Włoskiej Partii Socjalistycznej kierowanej przez Pietra Nenniego – który też leciał do Warszawy na jakąś konferencję. Za chwilę dołączył do nich Edward Gierek, który jako sekretarz KW w Katowicach wracał z partyjnej wizyty u towarzyszy włoskich, gdzie poznał Petriccioneo. Rozmawiali we trzech po francusku, także w czasie lotu, więc Gierek nie wiedział, że rozmawia z kimś z Warszawy. Rozmowa była ciekawa. Gierek pozostawał pod wrażeniem włoskiego cudu gospodarczego, rozpędzonej konsumpcji, masowej produkcji małych fiatów „dla ludu”. Niewątpliwie był też pod wpływem modnego wówczas na lewicy eurokomunizmu i jego najwybitniejszego przedstawiciela, późniejszego (od 1972 roku) sekretarza generalnego Włoskiej Partii Komunistycznej Enrica Berlinguera. Marzyło mu się połączenie zachodniego dobrobytu z socjalizmem przez zakupy zachodnich technologii. Nie dostrzegał zjawiska luki produktywności, wynikającej z braku działania rynku, braku bodźców proefektywnościowych i niskiej jakości zarządzania. Zupełnie nie rozumiał tych spraw. Nigdy więcej Andrzej nie spotkał Gierka. Rozmowę podczas lotu zapamiętał jako lekcję aktywnej utopii podbudowanej mozaiką dobrych chęci, którymi wkrótce miano wybrukować piekło.

## AUTOMAT Z WODĄ SODOWĄ

Lekcja radziecka była bezpośrednim nawiązaniem do pierwszej wielkiej podróży Andrzeja z ojcem przez Europę. Ta druga podróż odbyła się w 1962 roku, już pod koniec jego studiów. Wyprawa także została zorganizowana przez Związek Nauczycielstwa Polskiego działający w SGPiS. Jej inicjatorem był

ówczesny asystent profesora Leona Koźmińskiego, Jan Napoleon Saykiewicz. Wśród uczestników znaleźli się przyszła żona Saykiewicza, Elżbieta, Walek Rybak, student Wydziału Handlu SGPIŚ, kilkoro socjologów – Kuba Karpiński, Nina Frentzel (później Zagórska), Krzysztof Ostrowski i oczywiście Leon Koźmiński z synem Andrzejem.

Polecieli do Moskwy, gdzie dość starannie zwiedzali najważniejsze zabytki i muzea oraz słynną Wystawę Osiągnięć Gospodarki Narodowej, na której każda z republik miała własny pawilon. Sprzedawano tam (tanio) miejscowe trunki, co stanowiło wielką atrakcję. Cały czas towarzyszył im Sierioża, przewodnik i „opiekun”, a w istocie szpicel, który rozumiał po polsku i usilnie starał się „rozszyfrować” swoich podopiecznych. Nie był sympatyczny, dlatego żeby go rozdrażnić, celowo rozmawiali niekiedy ze sobą w innych językach niż polski. Zabawnie protestował przeciwko tym utrudnieniom w pracy. W realnym socjalizmie inwigilacja była nieskrywana, bezczelna i wcale przez to nie mniej skuteczna.

Z wizyty w Moskwie Andrzej zapamiętał wspaniałą ekspozycję Picassa z okresu niebieskiego i różowego w Muzeum Puszkina. Jego uwagę zwróciła wycieczka kołchoźników oprowadzana przez pełną zapału młodą przewodniczkę, historyczkę sztuki świeżo po studiach lub w ich trakcie. Grupa zatrzymywała się posłusznie przed każdym płótnem i wysłuchiwała kompetentnego komentarza na temat jego historii, znaczenia, użytych technik malarskich. Inni zwiedzający również przysłuchiwali się z zainteresowaniem. Wśród kołchoźników dawało się jednak wyczuć jakiś niepokój. W pewnym momencie starszy człowiek, zapewne postawiony w hierarchii wyżej od innych, zwrócił się do przewodniczki mniej wężej tak: „no dobrze towarzyszko, ale wy nam powiedzcie wyraźnie, czy te obrazy są dobre czy złe, prawidłowe czy nie, bo my nie wiemy, co mamy o nich myśleć”. To była kwintesencja socjalistycznego wychowania, inżynierii dusz. Andrzej pocieszał się, że w Polsce – nawet w głębokiej komunie – taka wypowiedź nie byłaby możliwa.

Jednym z punktów wizyty w Moskwie okazała się kąpiel w okrągłym marmurowym basenie powstałym w miejscu wysadzonego w powietrze w 1931 roku olbrzymiego soboru Chrystusa Zbawiciela, powstałego jako spóźnione (o niemal 100 lat) wotum dziękczynne za zwycięstwo nad Napoleonem. Stalin zamierzał zbudować tutaj najwyższy budynek świata, Pałac Rad, z obracającą się gigantyczną postacią Lenina na szczycie. Na skutek wojny projektu na szczęście nie zrealizowano, ale został z niego ten dziwaczny

basen. Uczestnicy polskiej wycieczki znali tę historię, ale ktoś postanowił zapytać Sieriożę o pochodzenie basenu. Powiedział, że przed rewolucją był tu jakiś okrągły budynek, który zawalił się ze starości. Śmiali się z tego głośno, ale Sierioża twardo trwał przy oficjalnej wersji... Pouczające. Dzisiaj basenu nie ma, a sobór Chrystusa Zbawiciela jest znowu na swoim miejscu i lśni złotem. Został starannie odbudowany w okresie rządów Jelcyna w 1999 roku jako największa świątynia prawosławna na świecie.

Kuba Karpiński nie miał najmniejszej ochoty oglądać mumii Lenina eksponowanej w mauzoleum na placu Czerwonym i odmówił stania w długiej kolejce odwiedzających. Wtedy czujny Sierioża, korzystając ze swoich szczególnych uprawnień, wprowadził go do Lenina bez kolejki. Na Kremlu pokazywano z dumą dwie „największe” rzeczy: największe działo (car-puszkę), które niestety nigdy nie wystrzeliło, bo rozsadził je pierwszy wystrzał, oraz największy dzwon (car-kołokoł), który nigdy nie zadzwonił, bo pękł. Żywego przykładu radzenia sobie z niesforeną techniką dostarczył automat do sprzedaży wody sodowej na ulicy Gorkiego. Otóż mimo szumnej nazwy „automat” w środku siedziała babuszka i dyskretnie podawała szklaneczki. A jednak to Rosjanie naprawdę pierwsi polecili w kosmos i dla „obrony pokoju” zgromadzili największy na świecie arsenał broni nuklearnej!

## TRZEBA POSTARAĆ SIĘ O KAWIOR I SZAMPANA

Z Moskwy polecili do Taszkontu, który jeszcze przed trzęsieniem ziemi i późniejszą odbudową był dość siermiężny. Hotel chyba z carskich czasów. Upał powyżej 40 stopni. Atrakcją stanowił wielki park w centrum miasta z dużym stawem, w którym można było się kąpać. Pośrodku stawu znajdowała się sztuczna wyspa, do której dopływno łódką. Mieściła się na niej restauracja dla „specjalnych gości” i to tam polskiej wycieczce podano posiłek. W lokalu bawił się również jakiś starszy, zapewne ważny towarzysz z kilkoma paniami. Kiedy dowiedział się, że turyści pochodzą z Polski, natychmiast przysiadł się i zaczął wspominać swój pobyt w tym kraju w czasie wojny. Miał widać dobre wspomnienia, bo podarował im skrzynkę szampana. Chcąc nie chcąc, trzeba ją było razem wypić. Dobroczyńca okazał się dowcipnym i sympatycznym kompanem, a na koniec zaprosił wszystkich na wesele swojej córki.

Z Taszkontu pojechali do Samarkandy i Buchary. Uderzało tam wyrafinowanie kultury islamskiej, jej troska o naukę (obserwatorium astronomiczne) i edukację (szkoły wyższe – medresy). Na ulicy w Samarkandzie spotkali Uzbeczkę ubraną w tradycyjny strój, która odezwała się czystą polszczyzną i przedstawiła jako pani Zalewska. Część żołnierzy Armii Andersa, chyba tych w najgorszym stanie zdrowia, nie zdążyła się ewakuować i została w Uzbekistanie. Pani Zalewska poślubiła jednego z nich i od niego nauczyła się polskiego. Po śmierci męża wszystko, co polskie, pozostało dla niej świętością. Andrzejowi przypomniało się wtedy opowiadanie Ksawerego Pruszyńskiego *Trębacz z Samarkandy*. Polacy są wszędzie, choć niekoniecznie jako turyści...

Następnym etapem podróży był Krym. Zwiedzali zabytki tatarskie Bachczysaraju, fontannę łez, kamienne miasto Czufut-Kale, wspinali się w górach. Na pytania, co się stało z Tatarami, Sierioża miał przygotowaną odpowiedź, że wyjechali stąd w poszukiwaniu pracy. O zarządzonej przez Stalina deportacji oczywiście ani słowa... Na koniec spędzili tydzień na plaży w przepięknym Gurzufie. Andrzej z Kubą pływali na czas. Obaj mieli niezwykle silny instynkt rywalizacji, przez co te zawody stały się emocjonujące. Tuż obok był słynny obóz pionierski Artek – socjalistyczne wychowanie młodzieży w pełnej krasie. Przebywała tam wówczas grupa 12 gimnastyczek z NRD. Walek Rybak, który bardzo się podobał kobietom i dlatego nazywano go „brunet wieczorową porą”, stanął na wysokości zadania, uwodząc wszystkie jak leci. W ogóle Polacy dobrze się tam bawili, odwiedzając okoliczne lokale. Wtedy ktoś powiedział, że socjalizm jest OK, tylko trzeba się postarać o kawior i szampana. Ale to nie była filozofia, która odpowiadałaby wszystkim. Jej piewca wkrótce zaangażował się partyjnie i tym samym wyłączył się z tego towarzystwa. Młodzi, Kuba i Andrzej, chcieli zmieniać świat, a okazje ku temu miały się jeszcze nadarzyć.

## KOMUNISTYCZNY SZYK

Czasy Gomułki określano jako „małą stabilizację”. Represje nabrały wtedy bardziej stopniowalnego, wybiórczego i przewidywalnego charakteru. Opozycjoniści tacy jak Kisiel, Stomma, Łubieński (posłowie na Sejm) czy Jasienica trochę bawili się z władzą w kotka i myszkę, choć momentami ponosili duże ryzyko, przede wszystkim w trakcie 1968 roku i po nim. Mimo kurateli władz oraz aktywnej cenzury kwitł teatr. Jeszcze jako student Andrzej chodził z rodzicami

dość regularnie do teatrów Współczesnego (Axe), Dramatycznego (Świderski), Polskiego (Andrycz), Kameralnego (Wyrzykowski) i innych. W teatrach pojawiały się podobne rodziny, dlatego Koźmińscy spotykali tam Ninę Assorodobraj i Witolda Kulę z synem Marcinem, a później także z jego żoną Gosią. Takie przedstawienia jak *Kariera Artura Uli* Brechta czy *Wizyta starszej pani* Dürrenmatta były przedmiotem dyskusji i w domu, i w kręgach znajomych.

Do teatru, a nawet na popijawę z kumplami, trzeba się było odpowiednio ubrać. Klienci czołowych polskich krawców (Gomułka, a zwłaszcza znany z upodobania do luksusu premier Cyrankiewicz) wyglądali na międzynarodowych konwentyklach naprawdę szykownie. Innym elegantem był słynny lwowsko-warszawski matematyk, profesor Hugo Steinhaus, który mieszkał we Wrocławiu, ale ubierał się u warszawskiego krawca Elerta. Aby uniknąć częstych przymiarek, zaprojektował maszynę analogową, swego rodzaju klatkę, do której klient wchodził i do jego ciała dobierano kilkadziesiąt różnych kształtek. W rezultacie krawiec dysponował nie – jak zwykle – kilkoma, ale kilkudziesięcioma parametrami. Dzięki temu krój mógł być od razu bezbłędny. Był to prekursor krawieckiego skanera sprzężonego z komputerem. Profesor Steinhaus słynął z upodobania do takich praktycznych zastosowań nauki.

W państwowych sklepach też można było dostać czasami coś lepszego, zwłaszcza jak miało się dojścia do kadry kierowniczej handlu. Wszyscy polowali na tak zwane odrzuty z eksportu, czyli nieliczne polskie produkty, które próbowano sprzedawać na Zachodzie. Królowały tweedowe marynarki i wyjściowe ciemne garnitury. Leon Koźmiński nie musiał żałować, że przyciśnięty biedą w czasie okupacji sprzedał smoking i frak. Ten przedwojenny szyk nie wrócił, ale zwłaszcza panie ubierały się coraz lepiej, modniej i bardziej kolorowo. W lecie warszawskie i krakowskie ulice przypominały zaś coraz bardziej Zachód. Moda Polska oferowała w mikroskopijnych ilościach wysmakowane kolekcje. Pomysłowe krawcowe i dostawy z „paczek od rodziny”, z „ciuchów” (patrz *Zły Tyrmanda*) i komisów, gdzie sprzedawano po bająńskich cenach rzeczy przywiezione z zagranicy, pozwalały wypełnić lukę między kolorowymi pismami (dostępnymi w Polsce ku zazdrości innych demoludów) a szarą rzeczywistością. Pokazy mody gromadziły coraz większą publiczność, a modelki zyskiwały status towarzyskich znakomitości.

Był to czas beznadziejnych gazet codziennych i dobrych tygodników na czele z „Tygodnikiem Powszechnym” i „Polityką”, a także nieco bardziej

upartyjnoną „Kulturą” czy „Życiem Gospodarczym”. Prasę należało czytać, żeby mieć o czym rozmawiać. Był to również okres rozkwitu wyrafinowanych aluzyjnych kabaretów, poczynając od Dudka po Piwnicę pod Baranami, na którą jeździło się do Krakowa. W żadnym razie nie byliśmy wówczas zaściankiem. W świecie znano nie tylko polski teatr, ale też polską szkołę plakatu, polską szkołę filmową i polską socjologię. O zgrozo, kulturowym zaściankiem jesteśmy dzisiaj! O żadnej „polskiej szkole” na świecie nie słyhać, choć Polska jest w sercu Unii Europejskiej.

W latach 60. triumfy na świecie odnosiły polski teatr (Grotowski, Kantor, Mrozek) i polska sztuka filmowa (Munk, Wajda, Has) – mistrzowsko „rozliczeniowa” (*Popiół i diament*, *Kanał*), ale zarazem zdolna do wymakowanej fantastyki (*Rękopis znaleziony w Saragossie*). Na wysokim poziomie był rodzący się Teatr Telewizji. Kwitła polska plastyka, nie tylko słynna polska szkoła plakatu, ale także malarstwo i rzeźba (Abakanowicz). Głośnym echem na świecie odbiła się wystawa grupy Arsenał. Polskie obrazy sprzedawały się w światowych galeriach. Przyjaciel Andrzeja z Francji, Claude Chapeau, amator sztuki nowoczesnej, który w tym czasie kilkakrotnie odwiedzał Warszawę, przyjeżdżał wyposażony w różne opracowania dotyczące rynku sztuki i buszował po galeriach. Szczególnie upodobał sobie obrazy Marii Anto, ówczesnej żony znanego specjalisty od technik zarządzania, profesora Jana Antoszkiewicza. W świecie dobrze przyjmowano polską muzykę współczesną (Penderecki), jazz i muzykę filmową (Komeda). Już wtedy Stanisław Lem był największą wschodzącą gwiazdą SF.

Mimo stagnacji gospodarki – za Gomułki eksportowaliśmy właściwie tylko węgiel – w wielkich ośrodkach twórczych (*creative cities*) inteligencja twórcza na zasadzie rozsądnego kompromisu z reżimem uwiła sobie liczne gniazdzka sprzyjające rozwojowi. To nie podobało się „pszenno-buraczanym” nacjonalistom zasiadającym na średnich i niższych szczeblach PZPR, niecierpliwie czekającym na awanse. Tymczasem awanse spotykały przede wszystkim „swoich” z inteligentnych gniazdek. Narastał „ludu gniew”. Jego wyrazicielem stawał się powoli Mieczysław Moczar i jego „patrioci”, głównie komunistycznej, choć niekonicznie, bo także nacjonalistycznej proveniencji (Żukrowski). Gomułka trzymał ich na smyczy, zachowując równowagę w kierownictwie partii. Udało mu się to do czasu, kiedy nie zakłóciły jej dwa wydarzenia: wojna izraelsko-arabska w 1967 roku i wystąpienia patriotycznej młodzieży studenckiej po zakazaniu wystawiania *Dziadów* w Teatrze Narodowym w Warszawie. Wówczas nacjonalistyczne emocje wymknęły się spod kontroli i inteligentne gniazdzka pospada-



ły z drzew. Naiwne nadzieje na „socjalizm z ludzką twarzą”, na cywilizowaną i europejską, choć formalnie socjalistyczną Polskę, roztrzaskały się o klepisko. W 1968 roku „chamy” zwyciężyły. Nie pierwszy i nie ostatni raz w naszej historii.

## BIBLIOGRAFIA

- Becker H., Barnes H.E. (1964–1965). *Rozwój myśli społecznej od wiedzy ludowej do socjologii. Historia i interpretacja ludzkich pojęć o współżyciu ludzi*, t. 1–2. Tłum. J. Szacki i inni. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Domosławski A. (2021). *Wygnaniec. 21 scen z życia Zygmunta Baumana*. Warszawa: Wielka Litera.
- Koźmiński A.K. (1962). *Socjologia empiryczna a praktyka gospodarcza*. „Życie Gospodarcze”.
- Koźmiński A.K. (1965). *Dwa spojrzenia na pracę ludzką*. „Studia Socjologiczno-Polityczne”, nr 18.
- Koźmiński A.K. (1965a). *Niektóre psychologiczne determinanty wydajności pracy*. „Studia Socjologiczne”, nr 2.
- Koźmiński A.K. (1966). *Dyrektorzy współczesnych przedsiębiorstw kapitalistycznych. Studium z socjologii kierownictwa*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Kurnal J., red. (1965). *Integracja sprzedawców sklepowych. Wyniki badań nad postawami pracowniczymi w handlu warszawskim*. Warszawa: TNOiK.
- Malewski A. (1975). *O nowy kształt nauk społecznych. Pisma zebrane*. Warszawa: PWN.
- Markiewicz-Lagneau J. (1982). *La formation d'une pensée sociologique. La société polonaise de l'entre-deux-guerres*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Pawelczyńska A. (1973). *Wartości a przemoc. Zarys socjologicznej problematyki Oświęcimia*. Warszawa: PWN.
- Pawelczyńska A. (2003). *Koniec kresowego świata*. Lublin: Test.
- Rudzińska A. (2011). *O moją Polskę*. Warszawa: Poltext.
- Zieliński J.G. (1962). *Big business*. Warszawa: Książka i Wiedza.





# SZKOŁA WAKAROWSKA I POŻEGNANIE Z SGPIS

Dostanie się pod opiekę naukową profesora Aleksego Wakara było marzeniem Andrzeja niemal od początku studiów. Wakar stał się legendą. Jego błyskawiczna kariera naukowa w przedwojennej SGH była niezwykła i inspirowająca. Chciał mu dorównać.

Wakar ukończył studia w 1933 roku jako trzydziestopięciolatek „po przejściach”. Magisterium przygotował na seminarium profesora Władysława Zawadzkiego, wybitnego ekonomisty, pioniera ekonomii matematycznej na gruncie polskim, a przez kilka lat, w okresie wielkiego kryzysu, kontrowersyjnego ministra finansów. Zaledwie rok po magisterium uzyskał doktorat za rozprawę „Teoria płacy roboczej”. Habilitował się w 1935 roku na podstawie książki *Problem ceny zmiennej*. Po zatwierdzeniu habilitacji w 1936 roku uzyskał stanowisko docenta w SGH. Profesorem nadzwyczajnym i kierownikiem Katedry Ekonomii został mianowany tuż przed wojną, w lipcu 1939 roku (Libura 1986).

## OD KORNŁOWA DO SGH

Droga Aleksego Wakara do naukowych sukcesów nie była prosta. Ten roduowy Rosjanin urodził się w 1898 roku w Samarze, ale od 1904 mieszkał w Warszawie, gdzie jego ojciec był Prezesem Prokuraturii Generalnej Królestwa Polskiego i Litwy w randze generała. Przyczyną takiej lokalizacji stała się choroba serca Anatola Wakara, który źle się czuł na Syberii i prosił carskie władze o przeniesienie w jakieś spokojne miejsce imperium o łagodnym klimacie. Trzeba przyznać, że nie najlepiej trafił, bo w Królestwie Polskim zaczynała się właśnie rewolucja 1905 roku. Zmarł w 1911 roku i został pochowany na cmentarzu prawosławnym na Woli, przy samym wejściu.

Jego syn otrzymał świadectwo dojrzałości w 1916 roku w warszawskim III Gimnazjum, które po wycofaniu Rosjan z Warszawy ewakuowano do Rostowa. Językiem wykładowym był oczywiście rosyjski. W tym samym roku rozpoczął studia medyczne na Akademii Wojskowo-Lekarskiej w Petersburgu. Odwiedzając matkę w Rostowie, jak wielu przedstawicieli patriotycznej rosyjskiej inteligencji, wstąpił do ochotniczej białej armii Wojska Dońskiego, a ściślej do słynnej Korniłowskiej Dywizji Uderzeniowej, dowodzonej początkowo przez generała Korniłowa, a po jego śmierci przez generałów Aleksiejewa i Denikina.

W wojsku Wakar błyskawicznie awansował: z junkra na majora w ciągu niecałych trzech lat ciężkich walk z czerwonymi. Dwukrotnie odznaczono go krzyżem Świętego Jerzego – rosyjskim *Virtuti Militari*. Tylko te dwa medale włożono mu do trumny, bo – jak powiedziała żona – był z nich dumny. Dywizja Korniłowska nosiła nazwę uderzeniowej dlatego, że wysyłała ją zawsze tam, gdzie należało osiągnąć cel za wszelką cenę – nawet kosztem ludzkiego życia. Liczby poległych na korniłowskim szlaku są niewiarygodnie wysokie: prawie 13 tysięcy, podczas gdy pełny skład osobowy dywizji wahał się w granicach 4–5 tysięcy żołnierzy. Niektórzy twierdzą, że był to swego rodzaju „klub samobójców”, młodych idealistów gotowych ofiarować życie ojczyźnie w walce z bolszewikami. Czuje się ten klimat w pięknej pieśni Wertyńskiego *To, co powinienem powiedzieć* i w prozie Bułhakowa, zwłaszcza w *Białej gwardii* i w słynnej sztuce *Dni Turbinów*, która podobno uratowała życie autorowi, bo przez wiele lat była ulubioną sztuką teatralną Stalina. Oglądał ją wiele razy: ciekawe dlaczego?

Koniec wojennej epepei Wakara nie jest jasny. Nie wiadomo, czy wraz z całą białą armią, a właściwie tym, co z niej zostało, ewakuował się z Krymu, czy też z korpusem generała Briedowa został w marcu 1920 roku internowany na terenie Polski. Korpus ten stał się rdzeniem jednostek rosyjskich walczących po stronie polskiej w wojnie z bolszewikami 1920 roku.

W każdym razie już w 1920 roku Wakar pojawił się w Warszawie. Próbował kontynuować studia medyczne, ale na przeszkodzie stanęła konieczność pracy zarobkowej. Pracował w Wydziale Wydawniczym Zrzeszenia Samorządów Powiatowych i kilka lat w przedstawicielstwie szwedzkiej firmy Electrolux. Studia na ówczesnej WSH rozpoczął w 1927 roku, zapewne pod wpływem brata Włodzimierza, który był demografem i ekonomistą, działaczem samorządowym i wykładowcą WSH. W 1936 roku, w przededniu habilitacji, przyjął obywatelstwo polskie, które w przyszłości miało mu uratować życie.

## REKTOR I SKAZANIEC

W czasie okupacji hitlerowskiej Wakar był wicedyrektorem kierowanej przez Edwarda Lipińskiego Miejskiej Szkoły Handlowej, czyli konspiracyjnej SGH. Po wojnie został członkiem ekipy podnoszącej uczelnię z gruzów, a dwukrotnie jej rektorem i prorektorem. Wtedy też zaczął się interesować radziecką gospodarką i marksistowską ekonomią. W 1948 roku popełnił największy błąd swojego życia: wstąpił do PPR-u i został rektorem właśnie upaństwowionej uczelni – Akademii Nauk Politycznych. Ten awans wzbudził zainteresowanie służb i to przede wszystkim radzieckich. Aresztowano go podczas wakacji w Sopocie i przewieziono wprost do Moskwy na Łubiankę. Po dość długim śledztwie dostał wyrok – 10 lat łagru. Został uwolniony w 1955 roku dzięki wspomnianemu polskiemu obywatelstwu. Wrócił do Polski i w 1956 roku został znowu kierownikiem Katedry Ekonomii Politycznej na Wydziale Handlu Wewnętrznego SGPiS – jako usunięty z partii skazaniec. Po Październiku 1956 roku w Polsce, i chyba tylko w Polsce wśród krajów demokracji ludowej, coś takiego było w ogóle możliwe!

O swojej przeszłości Wakar nigdy nikomu nie mówił, być może z wyjątkiem Leona Koźmińskiego, do którego przyszedł bezpośrednio po powrocie „stamtąd”, ale ten także zachowywał dyskrecję, nawet wiele lat po śmierci przyjaciela.

Elegancja Wakara była skromna i w najlepszym guście: miał zaledwie dwa lub trzy dobrze skrojone, zawsze starannie wyprasowane garnitury, wyczyszczone, błyszczące buty, dobrze dobrany krawat. Mówił po polsku i tylko po polsku bez żadnego akcentu, nikt nie słyszał, by choć jednym słowem odezwał się po rosyjsku. Czytał swobodnie w kilku językach, ale chyba w nich nie mówił. Odzywał się rzadko i konkretnie, nie lubił pogaduszek o niczym (*small talk*). I pewnie dlatego jeszcze przed wojną trzymał w domu małpę. Gdy pytano go, po co mu ta małpa, odpowiadał, że kiedy goście przychodzą, to wszyscy zajmują się małpą i on nie musi ich zabawiać banalną rozmową. Nawet jeśli ta anegdota nie jest prawdziwa, dobrze go charakteryzuje.

Nie był specjalnie lubiany w środowisku naukowym, bo w polemikach czy sporach bywał ostry i bezwzględny, choć niezmiennie grzeczny. Przeciwnikom nie wahał się otwarcie wytykać ignorancji i braku logiki. Nie aspirował do roli „naukowego celebryty”, a w dążeniu do naukowej doskonałości zgodnej ze swoim wyobrażeniem był ponad to. Poza uczelnią udzielał się rzadko, nie pojawiał się na publicznych odczytach, zebraniach w PTE.

Sam nie podróżował, ale wspierał wyjazdy naukowe współpracowników. Bywał tylko na tych konferencjach naukowych, na których miał konkretną rolę. Za to koncentrował się bez reszty na pracy z własnym zespołem.

## ZESPÓŁ MISTRZA

Styl jego pracy z zespołem był absolutnie unikalny i stał się dla Andrzeja Koźmińskiego wzorcem „szkoły naukowej”, który próbował parokrotnie replikować, jak stwierdził – ze zmiennym powodzeniem. Zespół miał realizować koncepcję teoretyczną mistrza. Temu celowi służyły jego skład, zadania przypisane poszczególnym członkom i tryb funkcjonowania. Profesor jako ekonomista, badacz i szef stanowił nierozdzielny całość ze swoimi współpracownikami. Trudno znaleźć wiele więcej przykładów takiego wzorca i stylu pracy akademickiej, może poza niektórymi niemieckimi szkołami filozoficznymi, takimi jak szkoła marburska (Tatarkiewicz 2010). Szkoła wakarowska była jednak o tyle wyjątkowa, że ogólna koncepcja nie była dogmatem. Profesor oczekiwał, że może ona, a nawet powinna się zmieniać, niekiedy radykalnie. Mawiał, że trzeba być zawsze gotowym na „zgruzowanie” własnych koncepcji i zastąpienie ich nowymi ideami. W historii szkoły wakarowskiej jest przynajmniej jeden przypadek takiej radykalnej zmiany.

Drugą cechą szczególną tej szkoły naukowej było jej otwarcie na współpracę interdyscyplinarną z matematyką, socjologią, psychologią i nauką zarządzania. Nie było to i nadal nie jest często spotykane w środowisku ekonomistów. Prace pisane w zespole Aleksego Wakara zawsze publikowano jako zespołowe, a nie zbiorowe, nie eksponowano w nich autorstwa poszczególnych fragmentów. Wakar był przeciwny prywatnej własności koncepcji naukowych. Uważał, że naprawdę wartościowe prace powstają wyłącznie w zespołach i są ich dziełem. I rozprawy doktorskie czy habilitacyjne, jeśli powstawały w zespole, miały w gruncie rzeczy bardziej „referenta” niż „autora”.

Wakar lubił wielkie teorie obejmujące całokształt gospodarki, a nawet życia społecznego. Dlatego już w swoich pracach przedwojennych, poświęconych płacy roboczej, cenie zmiennej czy wymianie międzynarodowej, teoretycznym układem odniesienia uczynił teorię równowagi ogólnej w ujęciu tak zwanej szkoły lozańskiej (między innymi Léon Walras, Vilfredo Pareto, Enrico Barone), gdy w tym czasie większość ekonomistów odwoływała się do

ekonomii neoklasycznej w ujęciu na przykład Alfreda Marshalla. Teoria równowagi ogólnej obejmowała bowiem wszystkie zjawiska ekonomiczne i społeczne we wzajemnym związku. Dawała więc pole do najdalej posuniętych uogólnień. Takie właśnie całościowe stanowisko przyjął Wakar w pracach nad teorią gospodarki socjalistycznej, a Andrzej jako uczestnik jego zespołu miał w tym swoją rolę.

Zaraz po powrocie do czynnego życia naukowego Wakar wziął udział w popołudniowej „dyskusji modelowej” lat 1956–1958 nad pożądanym modelem funkcjonowania gospodarki socjalistycznej. Zaproponował oryginalną koncepcję rachunku pośredniego, czyli prowadzonego przez centralnego planistę na podstawie swoistej symulacji rynku za pośrednictwem rynkowych sztucznie tworzonych „cen cieni”, to jest takich parametrów jak: ceny, stopy procentowe itp., odzwierciedlające relacje rzadkości w gospodarce. Koncepcja ta została zaprezentowana w pracy *Wybrane zagadnienia z ekonomii politycznej socjalizmu*, wydanej przez SGPiS w 1957 roku. Było to twórcze rozwinięcie tez formułowanych w prowadzonej na Zachodzie w latach 30. debacie o rachunku ekonomicznym w socjalizmie (Lange i Lerner kontra Hayek i von Mises), dokładnie omawianej w zespole profesora Wakara (Zieliński 1961).

## KRYTYKA GOSPODARKI SOCJALISTYCZNEJ

Już w końcu lat 50. profesor Wakar zdecydował się na odrzucenie tej koncepcji. Doszedł do wniosku, że zbyt daleko odbiega ona od biurokratycznych, rzeczywistych realiów funkcjonowania gospodarek socjalistycznych, które nie dysponują możliwościami prowadzenia skomplikowanych rachunków na szczeblu centralnym. Zaproponował więc koncepcję rachunku bezpośredniego prowadzonego na szczeblu centralnym w jednostkach naturalnych (sztukach, metrach, tonach itp.) w celu osiągnięcia określonej struktury produktu finalnego, odzwierciedlającej bezpośrednio preferencje i zamierzenia centralnego planisty. Wzajemne związki różnych gałęzi gospodarki w tym procesie odzwierciedlają tablice przepływów międzygałęziowych typu *input-output*. Kategorie pieniężne odgrywają w tak rozumianym procesie rachunku ekonomicznego czysto pasywną rolę jednostek obliczeniowych. Koncepcja ta stanowiła uogólnienie praktyki gospodarczej krajów socjalistycznych.

Była to w gruncie rzeczy gospodarka wojenna według niemieckiego wzorca stworzonego w czasie I wojny światowej (koncepcje Walthera Rathenaua), dla której najwyższym priorytetem pozostawało dostarczenie określonej wielkości oraz struktury uzbrojenia i dóbr potrzebnych do prowadzenia wojny. Rachunek ekonomiczny zarządzany w ten sposób poświęcał na ołtarzu pewności realizacji preferencji centralnego planisty nie tylko optymalizację, ale też nawet racjonalność alokacji ograniczonych zasobów i zdolność do innowacyjnych zmian metod wytwarzania. Gospodarka radziecka i krajów demokracji ludowej była permanentną gospodarką wojenną. Tę najsurowszą z możliwych krytykę gospodarki socjalistycznej regularnie przedstawiano w publikacjach zespołu Wakara – dość trudnym, ezopowym językiem, ale precyzyjnie i wyraźnie – jako niemożność realizacji „technicznej zasady efektywności produkcji” (Bauer i inni 1965, 1972).

Co znamienne, nie tylko na gruncie rachunku bezpośredniego, ale także pośredniego Wakar sprzeciwiał się regule pełnej suwerenności konsumenta, czyli innymi słowy – alokowaniu nakładów inwestycyjnych stosownie do gustów, upodobań i aspiracji konsumentów. Uważał, że swoboda wyboru dóbr i usług konsumpcyjnych wystarczy, ale jej wielkość i struktura powinna być funkcją interesu ogólnospołecznego realizowanego przez centralnego planistę. Przez długie lata Andrzej nie chciał się z tą tezą pogodzić nawet na gruncie czysto teoretycznych rozważań. Dzisiaj, gdy coraz surowsze są wymogi ochrony środowiska, sanitarne, humanitarne, dostrzega głęboki sens w rozumowaniu swojego mistrza. Dostrzegają go także współcześni ekonomiści (np. Milanović 2019).

Ogólna koncepcja rachunku bezpośredniego była teoretycznym układem odniesienia dla wielu bardziej szczegółowych koncepcji opracowywanych przez zespół. Instrumentom realizacji planu powstałego w drodze rachunku bezpośredniego poświęcono koncepcję bodźców ekonomicznych (Wakar 1963). Mogą one układać się w scentralizowane lub zdecentralizowane formuły zarządzania, wykorzystujące parametry cenowe i inne. Wykazano przy tym czarno na białym uwarunkowania chaosu, przypadkowości i wewnętrznej sprzeczności ekonomicznych formuł zarządzania. Dlatego w szkole wakarowskiej dużą wagę przywiązywano do społecznych mechanizmów zarządzania i do poziomu identyfikacji pracowników z celami firmy. Opracowanie tego zagadnienia profesor Wakar powierzył Andrzejowi w ramach podręczników przygotowywanych w katedrze (Bauer i inni 1972:



356–387; Koźmiński 1970). Z tej inspiracji powstały także praca doktorska Koźmińskiego „Humanizacja pracy” obroniona już w 1965 roku i jego rozprawa habilitacyjna poświęcona relacjom konsumenckim w handlu detalicznym (Koźmiński 1967). Współpracując blisko z Wakarem, mógł wykorzystywać swoje socjologiczne wykształcenie i wiedzę z zakresu zarządzania.

## WAKAROWSKA TEORIA PIENIĄDZA

Prace nad rolą pieniądza (Wakar 1964) były załączkiem kolejnego zwrotu w wakarowskiej teorii gospodarki socjalistycznej. Wskazano w nich na ekspansywny charakter parametrycznych formuł zarządzania, które prowadzą do „miękiego” finansowania przedsiębiorstw i zakłócenia równowagi między podażą a popytem zarówno czynników wytwórczych, jak i dóbr konsumpcyjnych. Innymi słowy, chodziło o nadmierny w stosunku do zdolności produkcyjnych, efektywny, poparty zasobami pieniądza popyt zgłaszany przez przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe. Prowadziło to do „gospodarki permanentnego niedoboru”. Konieczne okazało się zastosowanie „hamulca pieniężnego”, czyli ograniczania strumieni pieniądza płynących do podmiotów gospodarujących.

W swoich pracach na temat pieniądza Wakar był bardzo blisko koncepcji nieznanego mu wówczas węgierskiego ekonomisty Jánoša Kornai, przedstawionej w książkach *Anti-Equilibrium* i *Niedobór w gospodarce*, które powstawały – podobnie jak prace zespołu Wakara – w końcu lat 60. i stały się szczególnie popularne w latach 80. Już w 1972 roku wakarowskie ujęcie problematyki pieniądza zaowocowało znaną pracą Janusza Beksiaka i Urszuli Libury-Grzełońskiej *Równowaga gospodarcza w socjalizmie*. Nawiasem mówiąc, to właśnie Grzełońska i Beksiak przyswoili polskiej literaturze prace Kornai. Czy Kornai studiował Wakara? Nie wiadomo, ale w tym czasie kilku węgierskich ekonomistów czytało po polsku.

## USŁUGOWA TEORIA HANDLU

Wakar bardzo poważnie traktował afiliację swojej katedry przy Wydziale Handlu Wewnętrznego. Efektem była oryginalna koncepcja zwana usługową teorią handlu. Definiuje ona produkt wytwarzany przez handel jako usługę handlową

świadczoną konsumentom. Do tak rozumianego produktu końcowego zespół stosował cały aparat analityczny rachunku bezpośredniego i formuły zarządzania (Wakar 1966). Na kanwie tej koncepcji powstała praca habilitacyjna Andrzeja Koźmińskiego *Handel a konsumenci*, ukończona w 1966 roku. Dla realizacji badań poświęconych problematyce handlu powstała na wydziale jednostka badawcza: Instytut Podstawowych Problemów Handlu (IPPH). W istocie była to nieformalna struktura zajmująca się badaniami interdyscyplinarnymi z udziałem ekonomistów, socjologów i praktyków gospodarczych. Okazało się to pomysłem pionierskim, powielanym później na innych wydziałach.

W IPPH Andrzej Koźmiński przygotował wspólnie z socjologiem, profesorem Adamem Sarapatą wybór opracowań dotyczących socjologii handlu (Koźmiński, Sarapata 1972). Podobną orientację swoistego uszczegółowienia ogólnej teorii zarządzania gospodarką zastosował profesor Wakar w swojej ostatniej pracy poświęconej zarządzaniu przedsiębiorstwami handlu zagranicznego. Wykorzystał w niej zupełnie nowy aparat analityczny zapożyczony z cybernetyki ekonomicznej. W ten sposób – jakby w spadku – pozostawił Andrzejowi dalszy kierunek naukowego rozwoju: podejście systemowe. W ciągu tych wspaniałych, niewiarygodnie intensywnych lat pracy pod kierunkiem mistrza Andrzej został niemal całkowicie ukształtowany jako naukowiec. Aż nie chce się wierzyć, że trwało to w gruncie rzeczy niecałe cztery lata.

## SPOTKANIA W „JAJKU”

Szkoła wakarowska pracowała bardzo systematycznie i pod ścisłym rygiorem narzuconym przez szefa. Zespół liczył około 20 osób, członków katedry i stałych współpracowników. Skład nie był sztywny, okresowo zapraszano osoby o określonych specjalizacjach naukowych, na przykład ekonometria, ekonomika przemysłu czy handlu. Trzon stanowili członkowie katedry. Każdą nowo podejmowaną problematykę profesor sam rozpoczynał od prezentacji teoretycznego układu odniesienia i dokładnego konspektu przedstawiającego główne kwestie badawcze. Były one precyzyjnie rozdzielane między członków zespołu do szczegółowego opracowania. Część z nich wiązała się z tematyką pisanych rozpraw doktorskich i habilitacyjnych. Każdy z uczestników zespołu co tydzień, a najdalej co dwa tygodnie prezentował wyniki swojej pracy na zebraniu małego zespołu, czyli grupy o kilkusobowym, względnie stałym

składzie. Każdy bywał więc na przemian referentem w swoim zespole i uczestnikiem kilku innych. Profesor sam uczestniczył we wszystkich małych zespołach. Spotkania odbywały się w klubie pracowniczym – kawiarni na I piętrze gmachu A (od Rakowieckiej), a później w „Jajku” w gmachu głównym. Szef przebywał tam całymi dniami, zmieniała się tylko obsada stolika. Spotkania małych zespołów odbywały się także w domu profesora.

Wakar przywiązywał zasadniczą wagę do oryginalności myślenia. Nie był wielbicielem wielopiętrowych odnośników i długich bibliografii. Gdy Andrzej starał się wykazać maksymalną erudycją, na którą było go stać, profesor słuchał i nie odzywał się, a kiedy skończył, powiedział, uśmiechając się nieco złośliwie: „Proszę pana, skoro inni autorzy to wszystko napisali, to po co pan to powtarza. Niech pan napisze, co pan myśli”. To była ważna lekcja na całe dalsze życie naukowe.

W każdy piątek o 14 odbywały się plenarne zebrania katedry, na których referowano teksty będące fragmentami przygotowywanych w zespole książek, artykułów, prac habilitacyjnych i doktorskich. Dyskusja merytoryczna trwała nie dłużej niż półtorej godziny, bo szef nie lubił gadulstwa i ukrócał je.

Teksty były kilkakrotnie przepisywane na maszynie, z wieloma przebitkami, przez sekretarkę katedry, panią Marię Łozińską (żonę dyrektora wydawnictwa ekonomicznego PWE). Kiedy uczelnia wzbogaciła się o spirytusowy powielacz, zadaniem Urszuli Libury i Andrzeja stało się powielanie tekstów, czego szczerze nie znosili, ale ktoś musiał to robić. Urządzenie potwornie brudziło wszystko dookoła i śmierdziało denaturatem. Urszula ubierała się do jego obsługi w specjalny granatowy fartuch. Dzięki temu unikalnemu trybowi i intensywności pracy każdy otrzymywał wsparcie, a jednocześnie orientował się w tym, co robią inni i cały zespół. Andrzej referował swoje teksty poświęcone społecznym aspektom zarządzania, uczestnicząc równocześnie w zespołach pracujących nad zagadnieniami pieniądza w gospodarce, rachunku ekonomicznego i planowania.

## NOWOCZESNY HANDEL W PRL-U

Obycie z całokształtem problematyki ogromnie przydawało się w dydaktyce. W programie było dużo ekonomii i trzeba ją było rzetelnie wykładać. By w pełni koncentrować się na badaniach i pracy nad kolejnymi stopniami

naukowymi, Andrzej skupił wszystkie swoje zajęcia dydaktyczne w jednym dniu. Prowadził wykłady w poniedziałek od 8.30 do 20.00 z jedną godzinną przerwą. Jakoś to wytrzymał. Słuchacze też.

Prowadził zajęcia z ekonomii politycznej socjalizmu. Dobrze zapamiętał grupę proseminaryjną studiów wieczorowych złożoną z najwyższej kadry ZSS „Społem”. To prezeska tej instytucji, Irena Strzelecka nakazała im ukończenie studiów. W okresie gomułkowskiej szarości Strzelecka może być uznana za wielką modernizatorkę polskiego handlu. Zbudowała Dom Towarowy „Sezam” w Warszawie, ale przede wszystkim pokryła polskie miasta siecią sklepów samoobsługowych, które stały się elementem ważnej zmiany kulturowej. Mogła sobie pozwolić na odważne działania, bo była żoną członka Biura Politycznego, trzeciej osoby w państwie – Ryszarda Strzeleckiego. Współpracowała aktywnie z Wydziałem Handlu SGPiS.

Wysłani na studia pracownicy Społem byli w dojrzałym wieku, mieli długoletnie doświadczenie praktyczne, niekiedy kombatancki staż i oczywiście legitymowali się obowiązkową na tym szczeblu przynależnością partyjną. Były wśród nich panie, które w czasie wojny walczyły w szeregach „platerówek”, czyli kobiecej formacji LWP, która wkroczyła do Polski z armią radziecką. Andrzej miał tremę. Omawiali właśnie konkurencyjną wobec koncepcji wakarowskich książkę Włodzimierza Brusa (1961) *Ogólne problemy funkcjonowania gospodarki socjalistycznej*. Zaaranżował spór: różne zespoły prezentowały odmienne punkty widzenia. Oni czegoś takiego nie doświadczyli nigdy wcześniej. I stał się cud: polubili się do tego stopnia, że kontakt z tą grupą Andrzej utrzymywał przez wiele lat, a oni udzielali mu wsparcia aprowizacyjnego w najtrudniejszych chwilach niedoborów rynkowych. Dzięki nim mógł zrealizować w Społem badania empiryczne, których wyniki włączył do rozprawy habilitacyjnej.

## ŻELAZNA DYSCYPLINA

Wakar wszystkich swoich współpracowników traktował tak samo: grzecznie, z odrobiną ironii. Może trochę lubił Andrzeja i pewnie dlatego zmusił go do maksymalnego wysiłku oraz jak najszybszego uzyskania stopni naukowych doktora i doktora habilitowanego. Powiedział mu kiedyś, że to są takie tarce, które chronią człowieka. Jak najszybciej chciał go w nie wyposażyć, choć

zdawał sobie sprawę z tego, że w nauce Koźmiński jest postacią kontrowersyjną, między innymi ze względu na interdyscyplinarność, ale mawiał, że kontrowersji nie budzą tylko osoby nijakie, bez osiągnięć.

Żeby spełnić oczekiwania profesora, Andrzej musiał narzucić sobie żelazny rygor. Codziennie, z wyjątkiem poniedziałków, gdy uczył cały dzień od rana do nocy, wstawał o 4 rano i pracował do 11. Pisał na starej, ponemieckiej maszynie ojca, z reguły przez kalkę z przynajmniej jedną kopią. Potem robił ręcznie poprawki i zanosił do maszynistki, która umiała rozczytać jego pismo. Maszynistka pisała przez co najmniej dwie kalki i tak powstawały grube segregatory tekstów. Cała ta „technologia” wydaje się dzisiaj śmieszna, ale wtedy stanowiła realny czynnik w rachunku czasu potrzebnego na realizację określonych etapów pracy.

Około południa, po codziennej porannej sesji, po śniadaniu i kąpieli zaczynał „normalne życie”. Tak było także w weekendy i wakacje, z których w tym okresie życia całkowicie zrezygnował. Nie było to łatwe, bo równocześnie prowadził raczej rozrywkowy tryb życia, ale na swój sposób lubił ten styl: *work hard, play harder*.

W czasie wakacji profesor Wakar wyjeżdżał z Warszawy, ale oczywiście pracy nie przerywał i zapraszał współpracowników do odwiedzin. Andrzej bywał u niego kilkakrotnie w Domu Pracy Twórczej PAN w Mądralinie pod Warszawą i w różnych pensjonatach – w Kołobrzegu i Wiśle. Za każdym razem przez kilka godzin czytał i dyskutował fragmenty swoich prac. Dzięki tym spotkaniom mógł szybko ukończyć obie rozprawy: doktorską w rok i habilitacyjną w niecałe dwa lata.

## ŚMIERĆ PROFESORA

Ten ważny etap życia Andrzeja skończył się 25 sierpnia 1966 roku. W mieszkaniu jego rodziców zadzwonił telefon. Prorektor SGPiS, profesor Kazimierz Łaski powiedział mu, że profesor Wakar zmarł nagle na serce w czasie wakacji w Wiśle i jego ciało znajduje się w szpitalu w Cieszynie. Zobowiązał Andrzeja, by tam pojechał wspólnie z wdową i załatwił wszelkie formalności potrzebne do transportu ciała do Warszawy. Otrzymał do dyspozycji rozklekotaną uczelnianą warszawę z kierowcą.

W czasie tej podróży uświadomił sobie, że właściwie nie znał jednego z najważniejszych w swoim życiu ludzi. „Bliźniaczka” Andrzeja w katedrze,

Urszula Libura (1986: 362) musiała odczuwać podobnie. Tak to ujęła w charakterystyce sylwetki profesora, opublikowanej w latach 80.:

■ *Nigdy pewnie nie będzie można odpowiedzieć na pytanie, czy uprawianie nauki było prawdziwie jego głównym celem życiowym, czy też kryła się za tym jakaś bolesna rezygnacja. Czy był bardziej pragmatykiem czy idealistą? Czy przekonania polityczne kwalifikują go do rzędu demokratów, socjalistów, komunistów? A może był politycznie ambiwalentny i w tym tkwiło źródło wyraźnych niepowodzeń, jakie były jego udziałem, gdy włączał się w nurt wielkich konfliktów historycznych.*

Na wieść o śmierci mistrza Andrzej miał poczucie bolesnego końca, ale musiał działać, więc skontaktował się z panią Wakarową i ze szpitalem w Cieszynie (co wówczas graniczyło z cudem, bo telefoniczne połączenia międzymiastowe obsługiwano ręcznie i trzeba było na nie czekać nawet kilka godzin). Dowiedział się, jakie dokumenty będą potrzebne, i ustalił z kierowcą wyjazd następnego dnia rano. W drogę zabrał się też niezawodny przyjaciel Andrzeja z SGPIŚ, Stefan Kwiatkowski. Wyprawa okazała się niezwykle stresująca, a w drodze pani profesorowa opowiadała historię swojego urozmaiconego życia.

Loka – jak ją nazywano – Wakarowa była Rosjanką, która nigdy nie widziała Rosji. Była ponadto typową przedstawicielką licznej w okresie międzywojennym białej rosyjskiej emigracji, która rezydowała w Warszawie, i córką zamieszkałego w Polsce rosyjskiego barona Petrezilkego i rosyjskiej aktorki rewiowej Anny Kartawowej, która w 1915 roku, gdy armia rosyjska wycofywała się z Królestwa Polskiego, wróciła do ojczyzny z pewnym przystojnym oficerem kawalerii, pozostawiając malutką córeczkę pod opieką ojca. Loka odziedziczyła urodę po matce. Przed Wakarem miała chyba trzech lub czterech rosyjskich mężów. Wspomniała, że kiedyś spotkała w sklepie jakiegoś starszego pana, który uporczywie jej się przyglądał. Dopiero w domu uświadomiła sobie, że to był jej pierwszy mąż!

Andrzej zapamiętał, że widywał Lokę w gronie Rosyjskiego Towarzystwa Kulturalno-Oświatowego (RTKO), które mieściło się w Hotelu Europejskim przed jego gruntownym remontem. Wprowadził go w to środowisko jego przyjaciel Marek Kamiński, który wiedział, że w „okrągłym salonie” na I piętrze odbywały się koncerty rosyjskich romansów, a podawana tam wódka należała

do najtańszych w Warszawie. RTKO to był jeden z paradoksów PRL-u. Organizacja niedobitków białej rosyjskiej emigracji, która w komunistycznej Polsce korzystała ze szczególnych przywilejów (na przykład możliwości importu bez cła trudno dostępnych towarów, łącznie z samochodami) dzięki protekcji marszałka Rokossowskiego i jego siostry. Prezesem był pułkownik gwardii, hrabia Sokołow, dobry znajomy rodziny Wakarów, ojciec Dymitra Sokołowa, profesora SGPiS i partyjnego aktywisty, częstego gościa w domu profesora Wakara. Jedną z aktywności RTKO pozostawał teatr rosyjski, dla którego pani Wakarowa projektowała kostiumy. W tym samym teatrze występowała pierwsza żona jej męża, aktorka Olga Sneżna. Po 1956 roku i wyjeździe Rokossowskiego przywileje się skończyły, jakiegoś urzędnika nawet aresztowano za nadużycia gospodarcze, ale organizacja przetrwała. Instytucja istnieje do dzisiaj z siedzibą w Białymstoku, choć zapewne w mniej arystokratycznym składzie.

Na miejscu w Cieszynie okazało się, że potrzebne są inne dokumenty niż wymienione poprzedniego dnia. Okazało się też, że Wisła była fatalna dla dolegliwości sercowych, na które cierpiał profesor, i w ogóle nigdy nie powinien tam wyjeżdżać. Sprawy udało się załatwić tylko dzięki olbrzymim talentom negocjacyjnym Stefana Kwiatkowskiego. Pogrzeb odbył się na wolskim cmentarzu prawosławnym z pięknym nabożeństwem w cerkwi. Andrzej był zbyt przejęty, by zwracać uwagę na niuanse ludzkich zachowań, ale znamienne wydały się pewne nieobecności i wyczuwało się napięcia. Nadchodził „czas długich noży”.

## BOLESNY NOKAUT

Niezwłocznie po śmierci profesora i zgodnie z jego sugestiami Andrzej postanowił przyspieszyć sprawę swojej habilitacji. Niestety, opublikowanie książki od chwili złożenia manuskryptu zajmowało wówczas około dwóch lat. Uważał, że to zbyt długo. Intuicyjnie czuł, że powinien się spieszyć. Wtedy z pomocą przyszli mu „spółdzielcy”.

W Wydawnictwie Spółdzielczym udało się skrócić czas produkcji książki do kilku miesięcy (Kozłowski 1967). Rada Wydziału powołała czterech recenzentów „wagi ciężkiej”: profesora Eugeniusza Garbacika, kierownika Katedry Ekonomiki Obrotu Towarowego i dziekana Wydziału Handlu Akademii Ekonomicznej w Krakowie, znanego z krytycznych wypowiedzi na



temat usługowej teorii handlu; profesora Zbigniewa Zakrzewskiego, dziekana Wydziału Handlu i byłego rektora Akademii Ekonomicznej w Poznaniu; profesora Władysława Markiewicza, socjologa, dyrektora Instytutu Socjologii UAM i Instytutu Zachodniego w Poznaniu (z którym Andrzej zaprzyjaźnił się w następnych latach i spotykał regularnie aż do jego śmierci) i profesora Jana Szczepańskiego, dyrektora Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, uważanego po śmierci Ossowskiego za najwybitniejszego polskiego socjologa, przewodniczącego Międzynarodowego Towarzystwa Socjologicznego.

Recenzje spłynęły na wiosnę 1967 roku i wszystkie cztery były jednoznacznie pozytywne. Kolokwium habilitacyjne przed macierzystą Radą Wydziału nie wydawało się szczególnie groźne i wraz z narzeczoną (późniejszą żoną) Alicją robili już plany na pierwsze od lat wspólne wakacje. Piorun uderzył z jasnego nieba. Rada Wydziału Handlu w głosowaniu tajnym, bez dyskusji, odmówiła dopuszczenia doktora Koźmińskiego do kolokwium habilitacyjnego. Powodem stał się rzekomo jego młody wiek (miał 26 lat), ale jako bezpartyjny nie nadawał się na docenta w uważanej przez władze za „ideologicznie wrażliwą” Katedrze Ekonomii Politycznej, gdzie był nadal zatrudniony po śmierci Aleksa Wakara.

## FRANCUZ OD ROLNICTWA

Znokautowany znalazł się na deskach i nie bardzo wiedział, jak się pozbierać. Z pomocą przyszła... Francja. Gdy tak rozpamiętywał swoją klęskę, po SGPiS błąkał się pewien Francuz, doktor Joseph Le Bihan. Był on pracownikiem naukowym paryskiego Institut Agronomique i realizował program badawczy (grant, jak mówimy obecnie) dotyczący systemów zaopatrzenia drobnego chłopskiego rolnictwa. Wymyślił sobie badania porównawcze, do których włączył i Polskę. Do SGPiS przyjechał w nadziei przeprowadzenia polskiej części badań. Niestety, nikt z nim nie chciał ani nie umiał mówić, bo Francuz mówił wyłącznie po francusku. W końcu ktoś skierował go do Andrzeja. Ten nie miał wielkiego pojęcia o systemie zaopatrzenia polskiego rolnictwa, ale dostępnych źródeł było pełno. Le Bihan nie miał wielkich środków na badania, ale jakimś jednakowoż dysponował. Zaproponował Andrzejowi trzymiesięczny wyjazd do Francji na bardzo skromne, niemal głodowe stypendium i zagwarantowane mieszkanie w domu akademickim w paryskim

Cité Universitaire w Maison des Industries Agricoles et Alimentaires w zamian za merytoryczną konsultację w formie pisemnej. Nie był to czerwony dywan rozścielany przed najmłodszym polskim doktorem habilitowanym (w ponad rok później zaliczył bowiem ten rekord), ale w jego ówczesnej sytuacji – lepszy rydz niż nic.

Zdecydował się na wyjazd bardzo szybko, bynajmniej nie mając pewności, czy i kiedy pojawi się znów w Warszawie. Był to wyjazd prywatny. Paszport i wizę dostał na podstawie „lipnego” prywatnego zaproszenia od jednej z rosyjskich przyjaciółek matki, żony solidnego i wiarygodnego francuskiego *bourgeois*. Przed wyjazdem uszył sobie dwa garnitury, które zabrał ze sobą i które – jak się później okazało – przydały się. Wziął też literaturę dotyczącą zaopatrzenia rolnictwa. Z całym tym dobytkiem (i na szczęście z kilkoma dobrze ukrytymi banknotami) już w czerwcu wylądował na paryskim lotnisku Le Bourget, które wówczas wyglądało bardzo podobnie do drewnianego warszawskiego Okęcia.

## OKRADZIONY KOSMOS

W Paryżu zaraz po kontroli paszportowej i odebraniu bagażu natknął się na znajomą z Warszawy, bywalczynię nocnych lokali, która w wyniku ślubu uzyskała odpowiedni paszport i swobodnie podróżowała po Europie. Znała jego szkolną ksywkę i zawołała głośno: Kosmos! Ujęło go to. Uściskali się serdecznie, a w kilkanaście minut później zorientował się, że właśnie stracił swój paszport. Taki ważny paszport z ważną francuską wizą na kilka miesięcy to była spora wartość na czarnym rynku.

Niewyspany policjant, któremu zgłosił kradzież paszportu i wylegitymował się poważnie wyglądającym międzynarodowym prawem jazdy z fotografią, wypisał pracowicie odpowiednie zaświadczenie o zgłoszeniu kradzieży i pozbył się natręta. Francuska policja złapała osobę posługującą się tym paszportem dopiero po kilkunastu miesiącach i odesłała dokument do Polski. Sprawa została zamknięta bez negatywnych konsekwencji, co oznaczało, że mógł dostawać paszport na kolejne wyjazdy.

Andrzej naprawdę nie wiedział, co ma robić bez paszportu. Postanowił jednak realizować pierwotny plan. Niestety, okazało się, że kłopoty chodzą parami. Joseph Le Bihan nie otrzymał zapewne listu zapowiadającego jego

przyjazd i był poza swoim biurem. Telefon Henryka Wrońskiego, którego poznał kilka lat wcześniej podczas pierwszego pobytu w Paryżu, nie odpowiadał. Wylądował więc w najtańszym, jaki mógł znaleźć, hoteliku przy boulevard Arago, niedaleko mieszkania Wrońskiego, i tam czekał na odmianę losu.

## BADANIE REFORMY CHRUSZCZOWA

Profesor Henri Wroński odezwał się pierwszy. Zaproponował mu niewielką „chałturę” dla CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique): przygotowanie analizy wprowadzanej przez Chruszczowa do gospodarki radzieckiej reformy tak zwanych sownarchozów, czyli nadania pewnej ekonomicznej samodzielności republikom radzieckim. Na Zachodzie uznano to za ruch we właściwą stronę decentralizacji. Dla wykonania tego zadania Andrzej musiał spędzać sporo czasu w bibliotece École des Sciences Politiques (sławnej Sciences Po), świetnie zaopatrzonej w literaturę radziecką. Żeby swobodnie korzystać z bibliotek, stołówek akademickich i różnych zniżek, schował dumę do kieszeni i wyrobił sobie (na podstawie prawa jazdy i papierka z Institut Agronomique) uprawnienia studenckie. Przy okazji odkrył, że międzynarodowe prawo jazdy z fotografią budzi respekt.

Wroński, dawny student profesorów Lipińskiego i Leona Koźmińskiego, od razu zaproponował Andrzejowi współpracę naukową. Prosił o wygłoszenie referatu na seminarium jego szefa, profesora Piatiera, gdzie pojawiło się też kilku innych profesorów. To była swego rodzaju próba – jak się później okazało, zaliczona pomyślnie. Andrzej spędzał sporo czasu w jego mieszkaniu na boulevard Arago i w wiejskim domu w Forges. Poznał jego żonę Teresę, ekonomistkę zatrudnioną w Banku Francji, i syna Marka (obecnie pułkownika Armii Francuskiej), a także oczywiście ich różne pomoce domowe, opiekunki do dziecka.

## U JEZUITÓW – BADACZY MARKSIZMU

Bardzo ciekawy kontakt nawiązał ze swoistym domem pracy twórczej jezuitów francuskich o nazwie Action Populaire, nawiązującej do teologii wyzwolenia. Jego siedzibą była obszerna willa w Vanves pod Paryżem. Zapraszał go tam ojciec profesor Henri Chambre, ekonomista i były kawalerzy-

sta, dawny znajomy jego ojca. Cały ośrodek w Vanves koncentrował się na badaniach nad marksizmem, społeczeństwami i gospodarkami socjalistycznymi. Chambre napisał kilkanaście książek na ten temat. Andrzej poznał tam generała francuskich jezuitów, a później całego zakonu – Jean-Yves Calveza, jednego z najwybitniejszych francuskich intelektualistów tego okresu, autora olbrzymiej i najbardziej wnikliwej analizy myśli Marksa i marksizmu (Calvez 1956). Jezuici pragnęli zrozumieć dynamikę systemu i poszukiwali płaszczyzn do debaty z marksistami.

Andrzej nieco ich rozczarował, bo nie był marksistą, ale miał podobne intencje: poznać przeciwnika. Każde zaproszenie do Vanves na – bardzo zresztą skromny – obiad wiązało się z koniecznością przygotowania około półgodzinnego wystąpienia, po którym następowały modlitwa i posiłek. Mówił tam o ewolucji gospodarek socjalistycznych i dynamice postaw młodego pokolenia. Po posiłku, przy kawie na wielkim tarasie w ogrodzie odbywała się debata, która trwała co najmniej godzinę. Debaty były ożywione i niezwykle ciekawe. Dzięki nim Andrzej poznawał chrześcijański punkt widzenia świata za żelazną kurtyną.

## 50 LAT WCZEŚNIEJ

Dzięki kontaktom nawiązanym w czasie pierwszej wizyty we Francji – a dotyczyły one najczęściej znajomych ojca – Andrzej i tym razem otrzymywał zaproszenia do wygłoszenia różnych płatnych prelekcji. W ten sposób trafił do ESCP (École Supérieure de Commerce de Paris), która mieściła się wtedy w Paryskiej Izbie Handlowej tuż obok giełdy. Ta najstarsza i dziś jedna z najwyższej notowanych w Europie i na świecie uczelnia biznesowa stała się później strategicznym partnerem Akademii Leona Koźmińskiego. W 2017 roku, dokładnie po 50 latach od tamtej pierwszej wizyty, ESCP uroczystie przyznała Andrzejowi Koźmińskiemu doktorat honoris causa. Z tej okazji odbyła się wspaniała uroczystość w ogromnej sali widowiskowej Palais des Congrès w centrum Paryża, z udziałem ponad tysiąca absolwentów ESCP, licznych gości, z profesorem Tomaszem Młynarskim, ambasadorem RP w Paryżu, z grupą koleżanek i kolegów z Warszawy. Profesor Léon Laulusa, dziekan do spraw współpracy międzynarodowej ESCP, w krótkiej laudacji mówił o dorobku naukowym doktora honorowego w dziedzinie

zarządzania i osiągnięciach Akademii Leona Koźmińskiego, uczelni założonej w 1993 roku przez profesora Andrzeja Koźmińskiego.

Andrzej K. Koźmiński 8 grudnia 2017 roku otrzymał tytuł honorowego doktora ESCP wspólnie z trzema innymi przedstawicielami europejskiej nauki. Byli to: sir Paul Curran, prezydent City University of London, znany badacz z Europejskiej Agencji Kosmicznej i NASA; Íñigo Méndez de Vigo, minister kultury i edukacji narodowej Hiszpanii oraz Gerard van Schaik, honorowy prezydent European Foundation for Management Development (EFMD).

Koźmiński wydał z tej okazji uroczysty obiad w pływającej po Sekwanie restauracji, z której można było podziwiać zabytki Paryża. Od przyjaciół i współpracowników z Akademii Leona Koźmińskiego otrzymał pamiątkowe spinki do mankietów z wygrawerowaną datą i ornamentem pięciopłatkowej róży, zgodnej z symboliką herbu Poraj, którym kiedyś posługiwali się jego przodkowie. Piękną i wzruszającą uroczystość zakończył nieformalny wypad do paryskiego bistro na doskonałe steki z frytkami i wyśmienite wino. Andrzej jako przewodnik po paryskiej gastronomii zdał egzamin celująco – goście byli zachwyceni, choć musieli czekać prawie pół godziny na mrozie w kolejce do stolika.

Dopiero post factum uświadomił sobie, że działo się to 50 lat po jego pierwszym gościnnym wykładzie na ESCP.

W 1967 roku Nina Markiewicz-Lagneau współpracowała z Institut des Mathematiques et Économiques Appliquées, prowadzonym przez słynnego francuskiego ekonomistę François Perroux. Była to koleżanka Andrzeja z socjologii. We Francji robiła błyskotliwą karierę akademicką, ukoronowaną najbardziej prestiżową profesurą w Collège de France. Dzięki jej rekomendacjom Andrzejowi udało się opublikować dwa artykuły w prestiżowym wydawnictwie ISEA i zdobyć niewielkie zlecenie na jakieś opracowanie dotyczące Polski. Niestety, jedno osobiste spotkanie z profesorem Perroux nie owocowało żadną bezpośrednią współpracą. Pojawiły się natomiast drobne zlecenia z Académie des Sciences Commerciales. Wcześniejsze kontakty ze specjalistami od handlu przynosiły profity, które pozwalały uzupełniać więcej niż skromne wynagrodzenie od Josepha Le Bihana. Problemem okazała się płynność. Wszystkie te zlecenia opłacano z kilkutygodniowym opóźnieniem. Chociaż miał konto w Crédit Lyonnais, które założył sobie na podstawie prawa jazdy, to najczęściej świeciło ono pustkami. Najgorszy był sierpień, kiedy wszyscy wyjechali na wakacje, Paryż opustoszał i życie jak co roku zamarło. Nie było do kogo wprosić się na kolację.

## SZKOŁA PRZETRWANIA

Po kilku dniach od przyjazdu Andrzeja do Paryża w końcu objawił się Joseph Le Bihan, który zakwaterował gościa z Polski, jak obiecał, w Domu Akademickim Przemysłów Rolnych i Spożywczych (Maison des Industries Agricoles et Alimentaires) w miasteczku akademickim przy boulevard Jourdan. Dwuosobowy studencki pokój nie był szczytem marzeń, ale wówczas inna możliwość nie istniała. Były też zalety tego zakwaterowania. Wprowadzając się, spotkał poprzedniego lokatora swojej części pokoju, Irlandczyka, który wracał do domu po miesięcznym pobycie w Paryżu. Mężczyzna ten oświadczył, że pod łóżkiem zostawia mu fortunę. W rzeczy samej – kiedy Andrzej tam zajrzał, odkrył 120 pustych litrowych butelek po najtańszym winie, które Francuzi określali pogardliwym mianem *pinard*. Nie była to rzecz bagatelna, bo za cztery butelki puste można było dostać w sklepie jedną pełną, a trunek mimo wszystko okazał się znacznie lepszy niż radzieckie matrasinskoje, które pijało się w Warszawie u Fukiera. Nawiasem mówiąc, zważywszy krótki czas pobytu, produktywność Irlandczyka zasługiwała na uznanie.

Dzielił pokój z bardzo wysokim Chińczykiem z Hongkongu, Johnem Zee, który miał w paszporcie napisane: obywatel chiński, poddany brytyjski. Andrzej stopniowo przyzwyczajał się do tego, że nie ma żadnego paszportu. Mimo częstych w Paryżu kontroli, a nawet obław na „nielegalnych” nauczył się bezpiecznie poruszać. Kluczem pozostawały wyprasowany garnitur, koszula z krawatem, czyste buty i konserwatywny „Le Figaro”, który czytał dość ostentacyjnie. Nigdy nie był kontrolowany nawet w sytuacjach, gdy policja otaczała kawiarnię i podchodziła do wszystkich stolików.

John Zee studiował chemię. Okazał się niezwykle zdolny: magisterium zrobił w trzy lata od rozpoczęcia studiów. Pracował po ich ukończeniu na jednym z uniwersytetów kanadyjskich. Jednocześnie posiadał najgłośniejszy budzik i codziennie o 6 rano całe piętro akademika zrywało się na nogi, kiedy John, żarliwy katolik, wybierał się na mszę. Andrzej nie był tym zachwycony, bo po napisaniu habilitacji nie musiał już wstawać tak wcześnie. John był jednak naprawdę dobrym chrześcijaninem i gdy zauważał pustki na stole współlokatora, zabierał się za gotowanie i dzielił się posiłkiem. Niczym pies Pawłowa Andrzej z niecierpliwością oczekiwał na charakterystyczny dźwięk motoroweru, którym Zee się poruszał. Tak przetrwał sierpień. We wrześniu nadeszły zaległe płatności i mógł się zrewanżować kilkoma zaproszeniami do

wybranych przez Johna, oczywiście chińskich restauracji. On sam pracował jako kelner w jednym z najlepszych lokali przy Champs Élysées. Obowiązywała tam zasada, że wyróżniający się kelner mógł raz na jakiś czas zaprosić dwie osoby, które otrzymywały 50% bonifikaty. Warto było skorzystać. Posiłek był rewelacyjny, tylko kiedy Andrzej chciał zamówić zupę zółwiową, John gwałtownie kręcił głową, próbując odwieść go od tego zamiaru. W domu wyznał, co jest złego w zupie zółwiowej – kucharz, kiedy przychodzi do pracy, ma zwyczaj moczyć w niej nogi, twierdząc, że to dodaje smaku. Cóż, Andrzej nigdy w życiu nie poznał smaku zupy zółwiowej.

## PRZEDSIĘBIORCA-ZEGARMISTRZ

John pochodził z rodziny wielkich fabrykantów tekstyliów z Szanghaju. Wzięli na serio hasło „stu kwiatów”, ściągnęli pieniądze ulokowane za granicą i zainwestowali w rozwój zakładów. Niedługo potem musieli uciekać do Hongkongu, żeby ratować życie. Zostali bez grosza.

Tradycją w tej rodzinie było, że każdy mężczyzna musiał opanować jakieś rzemiosło. Ojciec Johna został zegarmistrzem. Na dywaniku rozłożonym na ulicy rozpoczął naprawę budzików. Wkrótce miał już mały warsztat i zatrudniał kilku pracowników. Kolejnym etapem była produkcja budzików własnej konstrukcji. Tak powstał upiorny budzik Johna, a wraz z nim setki, tysiące i dziesiątki tysięcy innych. W 1967 roku rodzinny koncern zatrudniał tysiące ludzi w kilku krajach i specjalizował się w produkcji zegarków dla biednych ludzi. Siostra Johna studiowała w Stanach, jeden brat w Wielkiej Brytanii, drugi w Niemczech. Ciekawy geograficzny rozrzut. John żywił głębokie przekonanie o wyższości cywilizacji chińskiej nad europejską. Spytany, ile czasu zajęłoby nauczanie się chińskiego, mówił, że po to, by się komunikować w prostych sprawach – około dwóch–trzech lat, ale literackiego mandaryńskiego chyba żaden cudzoziemiec nie byłby w stanie opanować.

## HINDUSKI POSIŁEK

Innym malowniczym współmieszkańcem Maison des Industries Agricoles et Alimentaires był Hindus, którego wszyscy nazywali Bob. Studiował on w Paryżu młynarstwo, bo pochodził z bogatej rodziny młynarzy, właścicieli wielu



młynów w kilku stanach Indii. Bob miał szerokie zainteresowania i lubił dyskutować na tematy polityki, kultury, gospodarki czy gastronomii. Andrzej i John zastali go kiedyś przy sporządzaniu po angielsku, na potrzeby rodziny, bilansu wydatków i przychodów. Poważną pozycją wśród wydatków były opłaty za usługi seksualne. Próbowali wyjaśnić koledze, że z takim budżetem mógłby z powodzeniem nawiązać prawdziwy romans z jakąś miłą panienką lub nawet kilkoma i osiągać te same efekty. Ten skwitował propozycję pełnym oburzenia stwierdzeniem: „to byłoby niemoralne!”

Bob ukończył swoje studia przed wyjazdem Andrzeja z Paryża i, wracając do Indii, podróżował po Europie. Odwiedził także Polskę i zatrzymał się w Warszawie u państwa Koźmińskich. Rodzice Andrzeja byli bardzo zaniepokojeni, kiedy zniknął na dwie noce. Okazało się, że w poszukiwaniu ulubionych usług trafił do Hotelu Europejskiego. Wrócił bez zasobu gotówki, który miał przy sobie, i bez zegarka, ale podobno zadowolony. Przygody z Bobem i jego liczną (jak się później okazało) rodziną nie skończyły się tym radosnym akcentem. Mniej więcej po roku Andrzej otrzymał od niego list informujący, że z najbliższą rodziną odbywa podróż dookoła świata, a ponieważ zamierza zatrzymać się w Polsce, pragnie złożyć uszanowanie państwu Koźmińskim. Ustalili termin wizyty. Na przezornie zadane pytanie, ilu osób można się spodziewać, padła odpowiedź, że 25! Nina Koźmińska potraktowała to wyzwanie bardzo poważnie i stoł ugiął się pod ciężarem polskich smakołyków, które udało się jakoś zdobyć: kiełbas, pasztetów, ryb w galarecie, pieczonych schabów itp. Gospodarz zaopatrzył barek na miarę spodziewanych potrzeb. Rodzina Boba stawiała się punktualnie, przynosząc prezenty w postaci szali hinduskich. Okazało się, że nie jedzą ani mięsa, ani ryb, ani nawet jajek, ani słodczy i nie piją alkoholu. Spędzili godzinkę przy niesłodzonej herbatce i na pogawędce po angielsku. Potem Koźmińscy musieli pogodzić się z całonocnym najazdem przyjaciół i znajomych syna, którzy z entuzjazmem spożyli „hinduski” posiłek, pijąc zdrowie nieobecnego w domu Andrzeja i ascetycznych Hindusów.

W Paryżu szło mu coraz lepiej. Zaczęły służyć pieniądze za wykonane prace, a przede wszystkim otrzymał stały angaż i przyzwoitą pensję na stanowisku badawczym w CNRS (odpowiedniku polskiego PAN) jako współpracownik Henryka Wrońskiego. Pomogło w tym opracowanie o sownarchozach, czyli o likwidacji w ZSRR ministerstw „branżowych” i nadaniu władzom lokalnym uprawnień do podejmowania decyzji gospodarczych,

a ściślej lokalnym radom gospodarczym (sownarchozom), których powołano ponad 100. W kategoriach bezpośredniego rachunku ekonomicznego prowadzonego w ZSRR był to absurd: rozerwanie sieci przepływów międzygałęziowych i linii zaopatrzenia, zrujnowanie rzeczowych bilansów całej gospodarki narodowej. Koźmiński wyjaśniał w opracowaniu napisanym dla Wrońskiego, dlaczego tak szybko wycofano się z tej reformy (w 1963 roku). Wskazał na olbrzymie trudności zastąpienia rachunku bezpośredniego przy zachowaniu podstawowych cech gospodarki socjalistycznej i utrzymaniu ciągłości procesów produkcji. Potwierdził przy okazji hipotezę, że sownarchozy były jedną z ważniejszych przyczyn upadku Chruszczowa. Ta analiza pomogła w uzyskaniu etatu w CNRS. Miał już kilka publikacji po francusku, uzyskał rekomendację profesora Andrégo Piatiera, Eugeniusza Zaleskiego i Jeana Marczewskiego. Pomogły nazwiska jego mistrzów: Kaleckiego, Lipińskiego, Ossowskiego, Kotarbińskiego. To były nazwiska z najwyższej półki! A konkurencja okazała się zażarta, bo praca w CNRS stanowiła marzenie każdego młodego francuskiego naukowca. Podpisał umowę, przeszedł badania lekarskie i był na najlepszej drodze do francuskiej profesury. I wtedy w Paryżu pojawił się jego ojciec.

## POWRÓT DO POLSKI

Leon Koźmiński przyjechał do Paryża z jakąś delegacją. Spotkał się z synem i powiedział mu twardo, że ma zrezygnować z pracy w CNRS, wracać do Polski i walczyć o swój awans naukowy. Dlaczego? Ma obowiązek służyć ojczyźnie, a nie chować się, uciekać i narażać na stopniowe *déracinement* – wykorzenienie. W czasie długiego nocnego spaceru po Paryżu we wrześniu 1967 roku powiedział synowi, że człowiek wykorzeniony pracuje tylko dla siebie, nie ma ojczyzny, której powinien służyć i która dostarcza mu siłę i inspiracji, pomocy i wsparcia. Skazuje się na samotność i wyobcowanie, czyli właśnie pozbawienie korzeni. Obserwacje całych pokoleń emigrantów potwierdzają tę diagnozę. Ostatecznie Andrzej postanowił uniknąć wykorzenienia i wypełnić swój obowiązek.

Za dwie pierwsze wypłaty z CNRS kupił używanego volkswagena garbusa i spakował manatki. Zakup samochodu był niemalą atrakcją. Nabywał go, odpowiadając na ogłoszenie pewnej Niemki, która przyjechała do Francji swoim volkswagenem jako studentka, ale wyszła za mąż za Francuza i postanowiła

pozbyć się „panieńskiego” auta. Pracowała w INSEAD, ucząc niemieckiego. Niemka upierała się, by zapłacić za samochód niższą cenę niż pierwotnie uzgodniona. Ostatecznie dobili targu i Andrzej zaprosił ją ze znajomymi na obiad do chińskiej restauracji przy rue Monsieur le Prince, w której niegdyś stołował się jego ojciec jako doktorant Sorbony.

Po powrocie do Polski dostał od ojca rodzinny sygnet po dziadku. Leon nigdy go nie nosił, ale najwyraźniej chciał jakoś symbolicznie przypieczętować powrót syna. Andrzej nosił ten pierścień początkowo na przekór komunizmowi, potem z sentymentu. Od tej pory nie miał już wątpliwości, kim jest i gdzie jest jego miejsce, choć możliwości i pokus było w życiu jeszcze wiele.

Pozostał problem wykonawczy: jak wyjechać z Francji po trzech miesiącach pobytu bez żadnych dokumentów i po zatrudnieniu się we francuskiej instytucji państwowej? W Biurze do spraw Cudzoziemców na Quais des Orfèvres urzędnik złapał się za głowę i zapowiedział dochodzenie. Na szczęście Leon Koźmiński miał jakichś wysoko postawionych znajomych sprzed wojny i dał synowi numer „ratunkowego” telefonu. Zadziałał. Pozwolono mu wyjechać bez żadnych negatywnych konsekwencji. Zaproponowano nawet *carte de séjour* uprawniającą do pobytu stałego, ale odmówił, chcąc jak najszybciej załatwić wszystkie formalności i wyjechać. Wielokrotnie potem jeździł do Francji i nigdy nie miał kłopotów z wizą. Pozostawała strona polska. Na szczęście PRL miał znacznie więcej kłopotów z tymi, którzy chcieli z kraju wyjechać, niż z tymi, co chcieli do niego wjechać. Pokazał to znakomicie film Pawła Pawlikowskiego *Zimna wojna*. Stosunkowo łatwo otrzymał paszport konsularny na jednej kartce. Pozostawała jeszcze wiza niemiecka i mógł szykować nowo zakupione auto do drogi.

W konsulacie niemieckim trafiło mu się towarzystwo na podróż. Dwie młode panie z Warszawy, które także przyszły po wizę, zapytały, czy wybiera się samochodem do Warszawy i czy mogą się z nim zabrać. Zgodził się, bo liczył na towarzystwo i wsparcie, ale zapowiedział wyjazd o 4 rano sprzed akademika w Cité Universitaire. Ta wczesna pora wyjazdu wynikała ze strachu „zielonego kierowcy” przed natężeniem porannego ruchu w Paryżu. Panie musiały być zdeterminowane, bo stawily się punktualnie. Podróż przebiegała w miarę spokojnie, aczkolwiek pasażerki zaczęły się chyba domyślać, że była to pierwsza wyprawa Andrzeja w roli kierowcy. Po drodze zrobili honorową rundę wokół placu Stanisława w Nancy, wspominając polskiego króla Stanisława Leszczyńskiego, który jest czczony w tym mieście niemal na każdym kroku. Zmuszony rzec się korony w Polsce został księciem Lotaryngii i Baru, przyczyniając się

do niezwykłego rozkwitu Nancy. Kiedy zbliżali się do granicy niemieckiej, okazało się, że panie mają wpisany w wizę inny punkt jej przekroczenia („Most Europy”) niż Andrzej. Umówili się, że jeśli uda im się przekroczyć granicę, dołączą do niego po niemieckiej stronie w nadgranicznym Offenburgu. Za wycieraczką zaparkowanego przed dworcem kolejowym auta miał wetknąć informację o hotelu, w którym się zatrzymał. Hotelik był sympatyczny, z dobrą restauracją. Nad ranem obudził go huk i jasne światło. Gdy wyrzął przez okno, okazało się, że przed drzwiami hotelu stoi olbrzymi amerykański transporter opancerzony, z którego właśnie wysiadały gorąco żegnane towarzyszeki podróży. Za chwilę zapukały do drzwi. Polskich kobiet nic nie pokona...

Następny nocleg okazał się niemal równie ekscytujący. Postanowili zatrzymać się na terenie NRD w miejscowości Gotha (słynnej z „Almanachu Gotajskiego”). Znaleźli hotel zaznaczony na mapie. Musiała się tam odbywać jakaś uroczystość, bo nie sposób było spotkać choćby jednej trzeźwej osoby. Pijany portier bez pytania wręczył im klucz do pokoju. W restauracji nakarmiono ich i napojono bez żądania zapłaty. Rano wszyscy spali tak głęboko, że mimo prób nie udało się zapłacić za nocleg. Doszli wówczas do wniosku, że NRD po cichu wyprzedziła Związek Radziecki i komunizm nastąpił tam znacznie przed czasem.

## DRUGIE PODEJŚCIE

W Warszawie, chyba ku zaskoczeniu kolegów, stawił się punktualnie na pierwsze zajęcia w SGPIŚ. I zaczął walkę o habilitację. W sekretariacie minister Eugenii Krasowskiej, odpowiedzialnej z ramienia partii za szkolnictwo wyższe, żony Henryka Jabłońskiego (a jak później gdzieś wyszperał, w czasie okupacji zatrudnionej w jednej z komórek wywiadu AK), złożył odwołanie od decyzji Rady Wydziału. Odpowiedź nadeszła stosunkowo szybko, bo po kilku miesiącach. Zgodnie z obowiązującym wówczas prawem minister uchyliła uchwałę Rady Wydziału i skierowała sprawę do ponownego rozpatrzenia na Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytetu Łódzkiego. Podobno także odebrała wydziałowi na rok prawa do nadawania stopnia doktora habilitowanego. Czyżby ktoś ważny wstawił się za Koźmińskim? Nic o tym nie wiadomo, ale na pewno w SGPIŚ tak właśnie uważano, bo tak było wygodniej. Nie przysporzyło mu to przyjaciół na rodzimej uczelni. Natomiast na Uniwersytecie Łódzkim

dziekan profesor Władysław Welfe, z którym wiele lat później spotykał się regularnie na zebraniach INE PAN, polecił niewielkie uzupełnienia dokumentacji i poddał sprawę głosowaniu Rady Wydziału, która dopuściła Koźmińskiego do kolokwium. Zostało wyznaczone na ostatnie posiedzenie w roku akademickim, czyli w lipcu. Jak zanotował później Andrzej:

■ *W okresie mojej bezpośredniej współpracy z Profesorem Wakarem miałem swoiste kłapki na oczach: byłem tak skoncentrowany na kolejnych zadaniach, że nie rozglądałem się „na boki”, nie zwracałem uwagi na funkcjonujące na uczelni układy. Po powrocie z Francji, gdy zdecydowałem się walczyć o swoją pozycję, musiało się to zmienić. Zdumiewający był dla mnie fakt odejścia z Katedry docenta Janusza Zielińskiego, powszechnie uważanego za najwybitniejszego z uczniów Wakara i najbardziej prawdopodobnego jego następcę. Zieliński przeszedł do Katedry Ekonomii Politycznej na Wydziale Ekonomiki Produkcji, kierowanej przez profesora Maksymiliana Pohorillego i uczestniczył jako współautor w konkurencyjnym podręczniku „Ekonomia polityczna socjalizmu”, redagowanym przez Pohorillego. Nie znam przyczyn tej zmiany i nie chcę na jej temat spekulować. Niewątpliwie jednak wprowadziła ona atmosferę niepewności i dziwnego zagrożenia.*

## BEZPIEKA NA UCZELNI

W tym czasie rozwijał się złowrogi scenariusz roku 1968. W SGPiS miał on przebieg szczególny, co wynikało zapewne z fizycznej (i nie tylko) bliskości Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i związanych z nim instytucji. Relacje te miały charakter niemal ostentacyjny.

„Opiekun” z ramienia MSW codziennie zjawiał się w klubie pracowniczym ubrany w ciemny garnitur, białą koszulę z krawatem i ciemne okulary: istny James Bond z Rakowieckiej! Przy jego stoliku zasiadało kilku tych samych (bynajmniej nie „tajnych”) pracowników naukowych. Przypuszczalnie dokonywali przeglądu bieżącej sytuacji. Co jakiś czas przychodziła jakaś dodatkowa osoba, widać z konkretną sprawą. I tak to trwało przez kilka godzin, codziennie, na oczach wszystkich.

Ciekawe, że kiedy wiele lat później opublikowana została słynna lista Wildsteina, nie było na niej nazwiska żadnego z „jawnych współpracowników”, jak również jawnego „opiekuna” uczelni. Bywali i tacy, którzy wręcz przechwalali

się swoimi związkami z resortem. Andrzej zapamiętał, jak podczas jakiejś awantury w knajpie wezwano milicję. Gdy się pojawiła, jeden z uczonych kolegów machnął im przed oczami legitymacją i brutalnie kazał się wynosić. Milicjanci pokornie posłuchali. Cała ta burda była wszczęta po to, żeby się pochwalić sprawczością i możliwościami. W takim środowisku wszyscy doskonale wiedzieli, co i przy kim można mówić. Nieuświadomionych ostrzegano przed donosicielami umownym znakiem – ręką zwinietą w trąbkę koło ucha i trzepoczącymi palcami. Oznaczało to: uwaga, spółdzielnia ucho!

## CZYSTKA W NAUCE

W takiej atmosferze powiedzenie: „kto nie z Mieciami (Moczarem oczywiście), tego zmieciami” nabrało realnego sensu. „Jajko” opustoszało. Zniknęli profesorowie: Jakub Litwin, Ignacy Sachs, Kazimierz Łaski, Jerzy Ostafin, Marcin Kula, Jurek Osiatyński i wielu, wielu innych. Jak mu później mówiono, podobno i on był na tej liście proskrypcyjnej pod zarzutem uczestnictwa w różnych manifestacjach protestacyjnych. Uratował go kolega z katedry, liczący się wśród „hunwejbiniów”, który użył bardzo polskiego argumentu, że jego obecność na manifestacji była poprzedzona jakąś obfitą libacją, po której „nie wiedział, co czyni”, bo przecież wiecie, że „lubi wypić”. Przed zarzutem związków z „syjonizmem” miały go uchronić ziemiańskie korzenie rodziny. Czy to prawda, czy tylko takie tam opowieści? Kto to może wiedzieć. Ale tak wtedy bywało.

Po marcowych czystkach w SGPiS pojawili się nowi „marcowi docenci”, profesorowie, przywódcy studenci. W tym czasie najbardziej haniebna była rozprawa z niemal pewnym polskim noblistą profesorem Michałem Kaleckim i jego współpracownikami. Do dziś Andrzej nie może się pozbyć wspomnienia tamtego wydarzenia, które miało charakter haniebnego publicznego samosądu nad Kaleckim.

Późna jesień 1968 roku. Duża aula na III piętrze w gmachu głównym SGPiS. Milczący, błady Kalecki, po jego bokach Łaski i Osiatyński oraz cały korowód rozwścieczonych półgłówków, między innymi z Wyższej Szkoły Nauk Społecznych przy KC PZPR, rzucających oskarżenia o rewizjonizm, kosmopolityzm, służbę obcym, wrogim siłom itp. Byli zachwyceni, że mogli bezkarnie

kopać kogoś, kto normalnie przebywał na niedostępnych dla nich wyżynach intelektualnych, i demonstrowali swoją sadystyczną radość. Był wśród nich jego uczeń, późniejszy minister nauki, szkolnictwa wyższego i techniki. Po tym wydarzeniu Kalecki już nigdy nie pojawił się na uczelni. Zamknął się w domu, chorował i w 1970 roku zmarł. Chyba ze zgrzyzoty. Został publicznie zaszczyty i zamordowany. „Nie mogę sobie darować, że wówczas byłem biernym widzem tego potwornego widowiska” – wyznał po latach profesor Koźmiński.

Marzec 1968 wyrządził polskiej nauce i jej międzynarodowej pozycji straty porównywalne z tymi, jakie środowisko naukowe poniosło w czasie II wojny światowej. Dla wielu uczonych był to okres trudnych wyborów. Trzeba się było zdecydować, czy uczyć polską młodzież i tworzyć polską naukę, czy podjąć walkę z systemem. Dwaj przyjaciele z dzieciństwa, Kuba Karpiński i Andrzej Koźmiński dokonali wówczas różnych wyborów. Znając komunistów, Koźmiński wiedział, że opozycja wyeliminuje go raczej prędzej niż później z formalnego życia akademickiego i zmusi do emigracji lub działania w podziemiu. Taką drogę świadomie wybrał Kuba. Był wyjątkowo konsekwentny i najdzielniejszy ze wszystkich. I nie zobaczyliśmy wielkich dzieł socjologicznych profesora Jakuba Karpińskiego, a do pracy na polskich uczelniach nie weszło świetne grono doktorantów. W 1990 roku w rozmowie z Andrzejem tak to ujął ich wspólny mistrz i przyjaciel, Stefan Nowak: „komunizm upadł, ale profesora Karpińskiego szkoda”.

Andrzej wybrał drogę „pracy organicznej”, może dlatego, że czuł się związany złożoną ojcu obietnicą? Może z braku odwagi, może to był oportunizm. Mówi:

■ *Ciągle mam wątpliwości – czy zdałem ten egzamin i czy dokonałem właściwego wyboru. Kuba mnie rozumiał, bo nigdy mi tego nie wypomniał w czasie naszych spotkań za granicą, gdy on był już poza krajem i potem w kraju. W jednym konkretnym przypadku przyznaję, że egzaminu nie zdałem. Nie byłem w stanie obronić współpracownika usuwanego z UW już parę lat po Marcu 68, ale na marcowej fali. Na szczęście znalazł pracę na innej uczelni, a potem wyjechał. Myślę, że mi wybaczył, bo spotykamy się często.*



## SUKCES W ŁODZI

Kolokwium habilitacyjne na Uniwersytecie Łódzkim przebiegło pomyślnie, choć było do tego stopnia stresujące, że Andrzej niewiele z niego pamięta. Pozostała mu wdzięczność dla Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ za udzieloną gościnę i za wyciągnięcie pomocnej dłoni. To było nie tylko ostatnie w roku akademickim zebranie Rady Wydziału, ale też ostatnie z kilku odbywających się tego dnia kolokwium. Zaczęło się chyba około 15, po sześciu godzinach obrad w upale, i trwało jakieś trzy godziny. Do Łodzi Andrzej pojechał sam. Po wyjściu z uczelni błąkał się po knajpach, czekając na pociąg. Dopiero jesienią 1968 roku pojechał odebrać dyplom. Ta habilitacja oznaczała gorzkie zwycięstwo, dlatego nie widział w niej okazji do świętowania.

W SGPiS powiedziano mu, że mimo habilitacji jako bezpartyjny nie może liczyć na stanowisko docenta w Katedrze Ekonomii Politycznej uważanej za „ideologiczną”. Ostatecznie wyłądownął w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania kierowanej przez profesora Jerzego Kurnała, niegdyś asystenta jego ojca. Tak skończyła się przygoda ze szkołą wakarowską. Zresztą po śmierci Profesora już tej szkoły i tak nie było.

## BIBLIOGRAFIA

- Bauer R. i inni (1965). *Zarys teorii gospodarki socjalistycznej*. Warszawa: PWN.
- Bauer R. i inni (1972). *Ekonomia polityczna socjalizmu*. Warszawa: PWN.
- Brus W. (1961). *Ogólne problemy funkcjonowania gospodarki socjalistycznej*. Warszawa: PWN.
- Calvez J.-Y. (1956). *La pensée de Karl Marx*. Paris: Éditions du Seuil.
- Koźmiński A.K. (1967). *Handel a konsumenci. Zasady polityki kompensacyjnej*. Warszawa: ZW CRS.
- Koźmiński A.K. (1970). *Procesy motywacyjne w zarządzaniu gospodarką socjalistyczną*. W: *Problemy teorii gospodarki socjalistycznej*. Red. S. Nowacki. Warszawa: PWN.
- Koźmiński A.K., Sarapata A., red. (1972). *Socjologia handlu. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: PWE.
- Libura U. (1986). *Aleksy Wakar (1898–1966)*. W: *Poczet wybitnych profesorów SGH-SGPiS. 1906–1986*. Red. A. Minkiewicz. Warszawa: Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych.
- Milanović B. (2019). *Capitalism, Alone*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Tatarkiewicz W. (2010). *Szkoła marburska i jej idealizm*. Kęty: Marek Derewiecki.
- Wakar A. (1963). *Morfologia bodźców ekonomicznych*. Warszawa: PWN.
- Wakar A. (1964). *Pieniądz w gospodarce socjalistycznej*. „Zeszyty Naukowe SGPiS”.
- Wakar A., red. (1966). *Teoria handlu socjalistycznego*. Warszawa: PWN.
- Zieliński J.G. (1961). *Rachunek ekonomiczny w socjalizmie*. Warszawa: PWN.



# WSTĘP DO NAUKI ZARZĄDZANIA

Andrzej został dobrze przyjęty w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania na Wydziale Handlu Wewnętrznego, kierowanej przez profesora Jerzego Kurnala. Prawą ręką profesora był jego bliski przyjaciel, Stefan Kwiatkowski, na pokładzie znalazł się również inny kolega Andrzeja i jego rówieśnik, Bogdan Wawrzyniak, z którym przyjaźnił się od początku pracy w SGPiS. Byli też młodszy koledzy i koleżanki: Majka Romanowska, Marian Dobrzyński, Zbyszek Dworzecki. Regularnym gościem na zebraniach naukowych katedry był doktor Witold Kieżun. Znacznie starszy od Andrzeja Kieżun okazał się w pewnym sensie jego uczniem, a to dlatego, że kiedy bronił doktoratu przygotowanego pod kierunkiem Kurnala, bał się panicznie (a bojaźliwy nie był!) egzaminu doktorskiego z ekonomii, który miał zdawać u Wakara. Andrzej podjął się korepetycji i kilkakrotnie przepytował go w mieszkaniu swoich rodziców na Rakowieckiej. Egzamin Kieżuna wypadł wspaniale, Wakar był zachwycony. Kieżun zaprosił kolegów z seminarium Kurnala na wystawną kolację w Hotelu Saskim – ale to wszystko jeszcze za wakarowskich czasów.

## W SZKOLE PRAKSEOLOGICZNEJ

Profesor Kurnal znajdował się pod silnym wpływem polskiej szkoły prakseologicznej w nauce organizacji i zarządzania, której zarzucano zbyt abstrakcyjny, teoretyczny, oderwany od życia charakter. Ze stypendium w Stanach, prócz szmaragdowego forda taunusa, Kurnal przywiózł empirycznie sprawdzalną teorię integracji pracowniczej i miał chęć poddania jej takiej empirycznej próbie. To odpowiadało Andrzejowi ze względu na jego socjologiczne przygotowanie.

Jednocześnie podzielał opinię swojego mistrza, profesora Wakara, który nigdy nie był admiratorem szkoły prakseologicznej. Uważał ją za nazbyt „napuszoną”, a wnioski i dyrektywy praktyczne zawarte między innymi w *Traktacie o dobrej robocie* Tadeusza Kotarbińskiego czy w pracach Jana Zieleniewskiego postrzegał jako trywialne. Dopiero z czasem docenił ten oryginalny polski wkład do nauki organizacji i zarządzania, niestety – podobnie jak znaczna część dorobku polskich nauk społecznych – słabo znany na świecie. Próby jego popularyzacji podejmował przez dziesięciolecia profesor Wojciech Gasparski, publikując corocznie po angielsku tom studiów „The International Annual of Practical Philosophy and Methodology”, niestety w niszowym wydawnictwie amerykańskim Transaction Publishers. Te starania, słusznie zwieńczone Nagrodą Ministra w 2020 roku, przyniosły nieco większą rozpoznawalność polskiej szkoły prakseologicznej w kręgach akademickich, bardziej jednak zbliżonych do filozofii niż do zarządzania i szkół biznesu.

Młodzi naukowcy z katedry byli znacznie bardziej elastyczni, otwarci i tolerancyjni od większości „rycerzy okrągłego stołu”, którzy spotykali się co tydzień w Pałacu Staszica w sali okrągłego stołu pod kierunkiem profesorów Kotarbińskiego, a później Zieleniewskiego. U tego drugiego Andrzej zdawał egzamin z teorii organizacji i zarządzania jeszcze w czasie studiów. Egzaminatorowi nie spodobała się definicja studenta Koźmińskiego opisującego organizację jako całość, która współprzyczynia się do powodzenia części, czyli odwrotnie niż w podręczniku Zieleniewskiego, gdzie to części współprzyczyniały się do powodzenia całości. Dostał tylko czwórkę.

Andrzej wyłącznie raz został poproszony o referat na tym legendarnym seminarium prakseologicznym Kotarbińskiego. Stało się to zresztą niemałym wyróżnieniem dla kogoś, kto nie był stałym uczestnikiem tych spotkań. Mówił o relacjach między nauką organizacji i zarządzania a ekonomią. Wcześniej ukazało się kilka jego publikacji na ten temat. Dyskusja po tym wystąpieniu była ciekawa, jednak Kotarbiński odzywał się niewiele.

## MIĘDZY DYSCYPLINAMI

Nie zamierzał permanentnie odgrywać roli „wakarowca na wygnaniu”. Postanowił zająć się poważnie problematyką organizacji i zarządzania oraz być „dobrym obywatelem” środowiska, które go przygarnęło. Przede wszystkim

uświadomił sobie, jak molierowski pan Jourdain, który nie wiedział, że mówi prozą, że – nie w pełni zdając sobie z tego sprawę – od zawsze uprawiał naukę zarządzania. Dość łatwo można było bowiem zakwalifikować w ten sposób jego pracę magisterską w SGPiS poświęconą dyrektorom przedsiębiorstw, pracę magisterską na socjologii na temat społecznych uwarunkowań wydajności pracy, doktorat o humanizacji pracy, a nawet tę pechową habilitację, którą dziś określono by jako poświęconą relacjom z klientami (*customer relations*).

Biurokracja akademicka nie lubi osób poruszających się pomiędzy dyscyplinami. Andrzej działał przez zaskoczenie i pewnie dlatego nikt go skutecznie nie zaatakował za rozpychanie się między wyznaczonymi przez biurokratów szufladkami nauk. Czyniono taki zarzut innym, w tym jednemu z doktorantów Koźmińskiego (czy to ekonomia, czy socjologia?), ale na szczęście nieskutecznie. Te konstatacje doprowadziły go do kilku refleksji ważnych dla dalszej drogi naukowej.

Po pierwsze, zdał sobie sprawę z całego bezsensu rozważań na temat „wyznaczania granic” w nauce i określania tożsamości dyscyplin w obrębie nauk społecznych. Roztrząsania o tym, co jest, a co nie jest ekonomią, zarządzaniem czy socjologią, przypominają średniowieczne spory o to, ile aniołów, a ile diabłów mieści się na czubku szpilki. Jak nie wiadomo, o co chodzi, to chodzi o interesy. Wokół dyscyplin tworzą się instytucjonalne struktury: wydziały uczelni, katedry, instytuty, towarzystwa naukowe, czasopisma, doroczne konferencje, wydawnictwa. Wymagają one finansowania, zakorzenienia, okopania i obrony. Przede wszystkim jednak w obrębie tych struktur rozwijają się kariery naukowe realizowane w określonych środowiskach według ustalonych reguł. Obalenie międzydyscyplinarnych opłotków zagraża całemu przemysłowi karier akademickich. Chodzi o to, by był on jak najbardziej komfortowy dla uczestników, zwłaszcza tych wyżej usytuowanych w akademickich hierarchiach. Tymczasem rzeczywiste rozwiązanie jakiegokolwiek nietrywialnego programu praktycznego wymaga jednoczesnego sięgnięcia do różnych dziedzin nauki i ich instrumentów badawczych.

Po drugie, uświadomił sobie, że ze względu na podwójną formację, dotychczasową twórczość naukową i temperament jest skazany na permanentne przebywanie na „ziemi niczyjej”, na obszarze pomiędzy dyscyplinami, na czerpanie z rozmaitych teorii i metod badawczych zapożyczanych z już ukształtowanych dyscyplin. Taki właśnie obszar zajmuje nauka organizacji

i zarządzania, obficie korzystająca zarówno z dorobku ekonomii, jak i socjologii, psychologii, nauk politycznych, a także tych ilościowych, a nawet technicznych. Co więcej, jest to dyscyplina praktyczna, poddana presji rzeczywistych problemów i dysfunkcji zarządzania, wymagających odwołania się do dorobku różnych dziedzin. Okazało się więc, że to nauka zarządzania może być jego właściwą specjalizacją, na którą popchnął go los, wbrew woli i w dość dramatycznych okolicznościach.

Po trzecie, na europejskim i polskim gruncie w szczególności zarządzanie było instytucjonalnie słabo zakorzenione, cieszyło się stosunkowo niskim poziomem legitymizacji. Nawet w programach czołowych europejskich wyższych uczelni handlowych (niemieckich Handelshochschule czy francuskich écoles de commerce), takich jak SGH, będących zaczątkami przyszłych szkół biznesu, przed wojną i zaraz po niej próżno byłoby szukać nauki organizacji i zarządzania. Uczono przedmiotów ściśle praktycznych: towaroznawstwa, rachunkowości, organizacji i techniki handlu, prawa handlowego itp. Na bardziej ambitnych uczelniach „okraszano” ten program przedmiotami ogólniejszymi, jak historia gospodarcza, niekiedy socjologia, a przede wszystkim ekonomia, uważana za swego rodzaju „królową nauk”. W programie SGPiS nauka organizacji i zarządzania dopiero na przełomie lat 50. i 60. wypączkowała z organizacji i techniki handlu, którą wykładał profesor Leon Koźmiński, oraz z organizacji i techniki handlu zagranicznego, której nauczał profesor Jan Zieleniewski.

I wówczas ta nowa dyscyplina nie cieszyła się zbyt wielkim prestiżem czy poważaniem. Chcąc uprawiać na serio naukę organizacji i zarządzania, trzeba było zatem pomyśleć o jakiejś solidniejszej bazie instytucjonalnej. Istniała też spora luka poznawcza, którą należało wypełnić. Było więc pole do popisu. Co ciekawe, to zapóźnienie nauki organizacji i zarządzania na polskich uczelniach nie wynikało z braku dostępu do nauki światowej. Po Październiku 1956 bardzo szybko tłumaczono i publikowano nowe anglosaskie pozycje z tej dziedziny, a pozostałe udostępniano w bibliotekach, zwłaszcza w bibliotece CODKK (Centralnego Ośrodka Doskonalenia Kadr Kierowniczych) – regularnie zaopatrywanej w najnowszą literaturę z dziedziny zarządzania na mocy umowy zawartej na fali popaździernikowej odwilży z ILO (International Labour Office w Genewie) i z Fundacją Forda. Nie byliśmy bynajmniej odcięci od świata. W Polsce Ludowej brakowało rzeczywistego zapotrzebowania ze strony praktyki zarządzania, która rządziła się swoimi



prawami realnego socjalizmu, a te nie miały wiele wspólnego z racjonalnym działaniem. Uczestnicy różnego rodzaju kursów i szkoleń dla kadry kierowniczej chętnie słuchali opowieści docenta Koźmińskiego o światowej teorii i praktyce zarządzania, ale były to „bajki o żelaznym wilku”, których miło się słuchało, ale z codziennym działaniem nie miały one wiele wspólnego. Na taki realny popyt trzeba było poczekać.

## PIERWSZY DOKTORANT I PRZYJACIEL

Te trzy refleksje towarzyszyły mi w całym roku akademickim 1969/1970, który spędziłem w Katedrze TOZ. Prowadził zajęcia dydaktyczne, opierając się na podręczniku autorstwa profesora Jerzego Kurnala (1969), uczestniczyłem w seminariach i zebraniach. Wziął udział we wspólnym projekcie badawczym katedry poświęconym biurokracji. Publikacja ukazała się po paru latach (Kurnal 1972). W trakcie pracy w Katedrze TOZ Koźmiński wypromował swojego pierwszego doktoranta: niezapomnianego Andrzeja Zawiślaka, który z powodzeniem obronił rozprawę przed Radą Wydziału HW. Przekorny Zawiślak podszedł do kwestii sprawności w zarządzaniu odwrotnie niż szkoła prakseologiczna. Poświęcił dysertację ograniczeniom racjonalności decydowania i przedstawił ich typologię w książce przygotowanej na podstawie doktoratu (Zawiślak 1975).

Promotorstwo tej rozprawy doktorskiej stało się początkiem najważniejszej przyjaźni i naukowej współpracy w życiu Koźmińskiego. Później Zawiślak był wszędzie tam, gdzie jego promotor – rozpoczął pracę w Instytucie Zarządzania UW, w Zakładzie Analizy Systemowej. Napisali razem istotną pracę *Pewność i gra* oraz kilka mniej ważnych publikacji, w tym jedną książkę w formie dialogu (Koźmiński, Zawiślak 1982). Ta akurat nie odniosła sukcesu, choć dała autorom sporo satysfakcji w trakcie jej tworzenia. Później Koźmiński powtórzył eksperyment spisywania dialogu jeszcze dwukrotnie: z Piotrem Sztompką i z Grzegorzem Kołodką. Współpracował z Zawiślakiem bardzo blisko przez 20 lat. Pisali artykuły, prowadzili wspólne badania, jeździli na konferencje, byli nierozłączni. Andrzej Zawiślak pozostawał niezrównany, jeśli szło o odwagę i oryginalność myślenia, błyskotliwość, szybkość reakcji, erudycję i szerokość horyzontów. Był „naturalnie interdyscyplinarny”, świetnie pisał, o czym świadczą chociażby jego felietony w „Przeglądzie

Technicznym” czy „Życiu i Nowoczesności”. Spotykali się prywatnie. Koźmiński został nawet ojcem chrzestnym jego syna Pawła, urodzonego w dniu historycznej mszy Jana Pawła II na placu Zwycięstwa w Warszawie w 1979 roku. Dzisiaj Paweł jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego, po obronionym w 2023 roku doktoracie przygotowanym pod kierunkiem profesora Andrzeja Koźmińskiego i promotora pomocniczego doktora Miłosza Miszczyńskiego.

Nagła i przedwczesna śmierć Andrzeja Zawisłaka w 2015 roku była dla Koźmińskiego wielkim ciosem także dlatego, że od 1990 roku ich relacja pozostawała nieco w zawieszaniu. Współpraca naukowa ustała po wejściu Zawisłaka do polityki jako posła i następnie ministra przemysłu w rządzie Jana K. Bieleckiego. Potem zawsze coś stało na przeszkodzie jej wznowienia. Spotykali się rzadko. Profesor Zawisłak wplątał się w konflikty związane z jednym z przewodów doktorskich, który prowadził. Niby lekceważył sprawę, ale głęboko ją przeżywał. Z wielkim zainteresowaniem Koźmiński przeczytał jego ostatnią „obrazoburczą” książkę (Zawisłak 2011) inspirowaną fizyką kwantową, którą interesował się poważnie i głęboko. Uczestniczył nawet w spotkaniu autorskim w Klubie Księgarza na Rynku Starego Miasta. Na kilka dni przed śmiercią Zawisłak zadzwonił do niego, proponując obgadanie jakiegoś nowego projektu. Koźmiński akurat wyjeżdżał na egzotyczne wakacje z żoną, więc obiecali sobie dłuższe spotkanie zaraz po powrocie. Wiadomość o nagłej śmierci przyjaciela zmieniła te plany – zamiast na wakacjach Koźmiński znalazł się na cmentarzu nad jego trumną.

Nie wszystko można zaplanować, choć Koźmiński całe życie spędza w pośpiechu i z planem co do godziny wszystkich zajęć oraz spotkań, które notuje w tradycyjnym, papierowym kalendarzu mieszczącym się w wewnętrznej kieszeni marynarki. Może właśnie dlatego nie zdążył na wiele takich odłożonych w czasie spotkań, jak się później okazywało – ostatnich. W końcu lat 80. na boulevard Saint-Michel w Paryżu wpadł na Ninę Lagneau, która była już wtedy profesorem w Collège de France (jako druga kobieta po Marii Skłodowskiej-Curie!). Sprawiała wrażenie przybitej i jakoś intensywnie zapraszała go do siebie. Niestety, musiał wracać do Orleanu na wykład, umówili się więc na któryś z następnych tygodni. W ciągu kilku dni doszła do niego wiadomość o jej tragicznej śmierci.

Wspaniali przyjaciele z czasów, gdy pracował w Connecticut, Don Cushman, Sara King i Rowland Baughman przenieśli się na emeryturę na Florydę do Palm Springs i ciągle go tam zapraszali. Kiedyś znalazł się w Nowym Jorku

na konferencji AACSB i przy tej okazji chciał ich odwiedzić, ale okropnie się zaziębił i musiał kilka dni przeleżeć w hotelu, zamiast udać się na Florydę. Potem poleciał do Chicago załatwiać jakieś uczelniane sprawy w Saint Paul University, których i tak nie załatwił, a stamtąd wrócił już do Polski. Kilka miesięcy później dowiedział się o śmierci Rowlanda, a wkrótce potem Dona. Przez pośpiech lekkomyślnie dokonuje się niekiedy błahych wyborów. Zawiślak wyśmiewał karteczki, na których Andrzej spisywał sobie zadania do wykonania wraz z terminami realizacji, i nazywał go „niewolnikiem kalendara”. Cóż, miał rację.

## BADANIA EMPIRYCZNE HANDLU

Aleksy Wakar, w swojej ostatniej (nieznanej za jego życia) pracy poświęconej zarządzaniu przedsiębiorstwami handlu zagranicznego (1968), posłużył się nowatorskim aparatem pojęciowym i analitycznym zaczerpniętym z cybernetyki. Koźmiński postanowił pójść tą drogą. Zainspirowały go szczególnie dwie prace: Mariana Mazura (1966) o teorii układów samodzielnych i Oskara Langego (1962) *Całość i rozwój w świetle cybernetyki*. Z tej inspiracji powstała niewielka książeczka *Zarządzanie systemowe* (Koźmiński 1971; 1973), będąca pierwszą przymiarką do poważniejszych badań nad organizacjami jako systemami i zarządzaniem jako systemem sterowania. Spotkała się ona z pozytywnym przyjęciem, była dwukrotnie wydawana i przetłumaczono ją na język czeski.

Dzięki temu, że został zatrudniony jako konsultant w Instytucie Handlu Wewnętrznego, podjął próbę utworzenia własnego zespołu badawczego. Kierował Pracownią Badań Społecznych Warunków Pracy w Handlu i tam udało mu się zgromadzić sporą grupę młodych badaczy, wśród których znaleźli się między innymi: Włodzimierz Pańków, Jan Kania, Włodzimierz Daniluk, Marzenna Liżewska, Teresa Przewłocka. Dzięki poparciu ówczesnego dyrektora IHW, profesora Romana Głowackiego, znalazły się nawet środki na prowadzenie badań empirycznych i opracowywanie ich wyników. Zespół zajmował się tematami stabilizacji zawodowej różnych grup pracowników handlu, kwalifikacji zawodowych i metod ich oceny, postaw i preferencji pracowników handlu oraz konsumentów. Rezultaty tych prac były publikowane z pewnym opóźnieniem przez Wydawnictwa IHW (np. Koźmiński 1972, 1972a; Koźmiński, Liżewska, Przewłocka 1972), niektóre ukazały się w pracy zbiorowej *Socjologia handlu* pod redakcją Andrzeja Koźmińskiego i Adama Sarapaty.

To były pierwsze pilotażowe próby budowania koncepcji zarządzania na empirycznych podstawach, a nie metodą spekulatywną. W ciągu stosunkowo krótkiego czasu udało się sporo osiągnąć z tą grupą badaczy, zapewne dlatego, że ich lider inspirował się wakarowskimi metodami kierowania zespołem naukowym. Niestety, po rocznym wyjeździe Andrzeja do USA projektu nie kontynuowano.

## KOR ZA ŚCIANĄ

Tragiczny w Polsce Grudzień 1970 – strajki i protesty na Wybrzeżu wywołane podwyżkami cen – nie przyniósł wielkich zmian na uczelniach, zwłaszcza warszawskich, które z trudem zablizniały marcowe rany z 1968 roku. Uniwersyteckie środowisko socjologiczne poniosło wielkie straty w osobach Zygmunta Baumana, Bronisława Baczki, Marii Hirszowicz, Aleksandra Matejki i wielu innych, którzy wyemigrowali.

Marzec 68 był dla Andrzeja traumą, przeżywaną jak we mgle. Pomarcowe prześladowania z czasem nieco wyhamowały, ale wyraźnie dało znać o sobie odrębne przeżywanie historii przez środowiska robotnicze i akademickie. Nie było porozumienia ani sojuszu robotników i intelektualistów. Okazało się to ważną lekcją dla opozycji, lekcją, którą należało szybko odrobić. Tak widzieli to socjologowie – Kuba Karpiński, Jacek Tarkowski, Jadwiga Staniszkis, którzy w wyniku wydarzeń marcowych popadli w otwarty konflikt z władzą. Wnioski z ich analiz wyciągnięto dopiero po paru latach. Grudzień 70 na Wybrzeżu był przede wszystkim robotniczą tragedią, w którą środowiska intelektualne nie zaangażowały się osobiście i bezpośrednio, z wyjątkiem studentów wspierających robotników w Gdańsku. Stał się jednak okazją do głębszej refleksji, co uwidoczniło się w kontekście kolejnych wydarzeń w Radomiu i Ursusie. W 1976 roku w mieszkaniu sąsiada państwa Koźmińskich, profesora Edwarda Lipińskiego powstał Komitet Obrony Robotników – KOR.

Często porównywano polski Marzec 1968 z paryskim Majem 1968. Według Andrzeja Koźmińskiego nie mają one ze sobą wiele wspólnego, poza zbiorową psychologią młodzieńczego buntu. Francuscy studenci sprzeciwiali się kastowemu, zablokowanemu społeczeństwu, w którym o sukcesie życiowym młodych ludzi decydowała społeczna i majątkowa pozycja rodziny, a drogi karier były zrytualizowane, utarte, przewidywalne. Pozostawało

to w konflikcie z logiką konkurencyjnego, globalizującego się świata. Wnikliwie pisał o tym socjolog Michel Crozier (1970) między innymi w pracy pod znamienym tytułem *Spółeczeństwo zablokowane*. W czasie wykładów na uczelniach amerykańskich Koźmiński miał wielu francuskich studentów, swoistych „uchodźców” przed blokadami, które spotykały ich w ojczyźnie, zwłaszcza pod rządami socjalisty Mitterranda, szukających własnego miejsca w „kraju nieograniczonych możliwości”. Często odnosili sukcesy jako przedsiębiorcy, menedżerowie, intelektualiści. Znamienna jest długa lista francuskich laureatów Nobla w dziedzinie ekonomii zatrudnionych na uniwersytetach amerykańskich. W Polsce buntowaliśmy się w 1968 roku przeciwko brakowi swobód obywatelskich i deficytowi państwa prawa oraz wobec separowania nas od Zachodu i skręcania w stronę wschodniej satripii. Protestowaliśmy przeciw niewydolnej gospodarce i niskiemu poziomowi życia. Po ponad pół wieku przyczyny buntu młodych pozostają w obu krajach niezmiennie.

## STYPENDIUM FULBRIGHTA

Rok 1970 przyniósł Andrzejowi szczególnie cenny dar losu: otrzymał roczne (na pełny rok akademicki) stypendium podoktorskie Fulbrighta (Senior Fulbright Fellowship) na Carnegie Mellon University w Pittsburghu. Carnegie Mellon wybrał właśnie ze względu na fascynację podejściem systemowym i analizą systemową. Uzyskał poparcie kierownika katedry i władz uczelni, odpowiednich władz państwowych (ministerstwo), zdał egzamin językowy w ambasadzie i otrzymał akceptację wybranej uczelni amerykańskiej.

Na Carnegie Mellon rok akademicki zaczyna się w sierpniu. I w sierpniu, po krótkich wakacjach z narzeczoną w Gawrych Rudzie nad Wigrami, stawiał się w Pittsburghu. Nie było komitetu powitalnego ani czerwonego dywanu. Taksówkarz, który wiozł go z lotniska (a lotnisko w Pittsburghu jest daleko od miasta), na prośbę o zawiezenie do niedrogo hotelu wysadził go złośliwie przed najdroższym w mieście Webster Hall, na szczęście położonym niedaleko uniwersytetu. Jako stypendysta Fulbrighta był pod opieką Departamentu Stanu, a to w Ameryce robiło wrażenie. Wyczuwało się jednak pewną niechęć do Polaków po haniebnym wydarzeniu Marca 68 w Polsce. Odbiły się one szerokim echem za oceanem, zwłaszcza w społecznościach żydowskich.

Fundacja Fulbrighta wypłacała bardzo solidne stypendium, które trafiało na założony w 15 minut rachunek w Mellon Banku, ale w sprawach bytowych stypendysta musiał liczyć na siebie. Zamieszkał w domu akademickim dla magistrantów Mudge Graduate House, który mieścił się w zaadaptowanej, wspinałej dawnej rezydencji magnata węglowego tuż obok kampusu, w pięknie utrzymanym parku. Pokój był przestronny i wygodnie urządzone. Kuchenkę dzielił z sąsiadem, którym okazał się sympatyczny Turek, prowadzący niezwykle intensywne życie osobiste. Kuchenka nie była w zasadzie potrzebna, bo na dole funkcjonowała świetna i niedroga kantyna serwująca trzy obfite posiłki dziennie z dużą możliwością wyboru. Na dole znajdował się obszerny salon z telewizorem oraz wyjściem na taras i ogród. Wszystko to świetnie mieściło się w budżecie stypendysty. Stworzył więc sobie wygodną bazę do pracy i licznych podróży, które zamierzał odbyć w drugiej części pobytu.

Carnegie Mellon University przeżywał wówczas okres świetności i przeobrażania się w jeden z czołowych uniwersytetów badawczych Ameryki i świata. Rektorem był Richard Cyert, znany z behawioralnej teorii przedsiębiorstwa (Cyert, March 1963; 1965), poprzednio dziekan szkoły biznesu, która nazywała się wtedy Graduate School of Industrial Administration (GSIA). Pod jego przywództwem budżet badawczy uczelni podwajał się niemal z roku na rok.

Rektor Cyert przyjął Andrzeja na krótkiej, zdawkowej audiencji, z której wynikało jasno, że właśnie GSIA jest jego „oczkiem w głowie”. GSIA była małą elitarną jednostką oferującą dwuletni stacjonarny program MBA oraz program doktorski i realizującą coraz liczniejsze zlecenia badawcze, często we współpracy z Wydziałem Psychologii. Na jeden rocznik przyjmowano około 50–60 osób. W grupie, która rozpoczynała studia jesienią 1970 roku, znalazła się tylko jedna kobieta, Latynoska. Na studiach doktoranckich było natomiast wielu cudzoziemców, głównie Europejczyków: Niemców, Francuzów, Włochów, Brytyjczyków. Andrzej uczestniczył w urozmaiconym życiu towarzyskim tej sympatycznej gromadki. Oprócz niego był tam jeszcze jeden stypendysta Fulbrighta, Węgier Ernő Zalai, ekonometryk z ówczesnego Uniwersytetu Karola Marksa (dziś – Korwina). Zaprzyjaźnili się między innymi dlatego, że Węgier płynnie posługiwał się językiem polskim.

W Mudge Graduate House objawiła się jeszcze jedna polskojęzyczna osoba: pomarcowy wygnaniec z Wrocławia, matematyk, wybitny uczeń Steinhausa, który zupełnie nie umiał się odnaleźć w Ameryce, bo bardzo słabo mówił po angielsku i niezbyt szybko się go uczył. Rozwiązywał natomiast

skomplikowane problemy dla części badawczej Departamentu Fizyki. Był zachwycony, że może z kimś pogadać po polsku, i zawsze siadał przy stoliku, gdzie Andrzej z Ernő spożywali posiłki. Tęsknił za Wrocławiem, nosił ze sobą fotografie i listy z ojczyzny. Komunistyczna Polska wyrzuciła temu człowiekowi i sobie samej okropną, bezmyślną krzywdę. Jego analityczny umysł nie potrafił znaleźć odpowiedzi na pytanie: dlaczego tak się stało?

W Mudge Graduate House spotkał także Franka, który wyemigrował z Izraela na znak protestu przeciwko rasistowskiej, jego zdaniem, polityce dyskryminacji prowadzonej wobec Palestyńczyków. Często o tym mówił i pisał. Niestety, w odwecie spotkał go ostracyzm ze strony środowisk żydowskich w Ameryce i nigdzie nie mógł znaleźć pracy, której potrzebował, by utrzymać się na studiach. Ktoś z kolegów poradził mu, żeby postarał się o spotkanie z rabinem i spróbował wyjaśnić mu te poglądy. Po dłuższej z nim rozmowie Frank dostał pracę i bojkot ustał. Mógł też jako „swój” uczestniczyć w nabożeństwach w synagodze.

## NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE

Był czas, że Carnegie Mellon określano „światową stolicą badań operacyjnych”, czyli matematycznego modelowania procesów biznesowych i ich optymalizacji. Gdy Andrzej pojawił się w GSIA, ten olbrzymi potencjał w dziedzinie metod ilościowych został wzbogacony o wiedzę z ogólnej teorii systemów, procesów zarządzania sensu stricto, psychologii i socjologii oraz o coraz bardziej wyrafinowane (na przykład symulację) zastosowania techniki obliczeniowej – komputerów mainframe typu IBM 360. Powstała interdyscyplinarna naukowa mieszanka, unikalna w skali globu. Aż zapierało dech z wrażenia. To, co się tu działo, ukształtowało naukę zarządzania na następne dziesięciolecia.

Po pierwsze, behawioralna teoria przedsiębiorstwa pokazała, że firmy „zachowują się”, działają w wyniku różnych sprzecznych dążeń i koalicji, a nie są mechanicznymi optymalizatorami. Po drugie, nagrodzona Noblem w 1978 roku Simonowska teoria ograniczonej racjonalności zaproponowała realistyczny model podejmowania decyzji zadowalających zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i grupowym, w miejsce nierealnego modelu optymalizacji (Simon 1960). Ta koncepcja otworzyła zupełnie nowy obszar



badań interdyscyplinarnych (zwłaszcza z udziałem psychologów) nad rzeczywistymi procesami podejmowania decyzji i próbami symulowania przez systemy komputerowe, czyli z udziałem sztucznej inteligencji (Newell, Simon 1972). Po trzecie, miejsce częściowych badań operacyjnych nad określonymi rodzajami problemów zajęło projektowanie całościowych MIS (*management information systems*), spinające w jedną całość algorytmy, heurystyki, systemy pozyskiwania danych, magazynowania i przetwarzania informacji zarówno przy użyciu technologii, jak i potencjału ludzkiego (Kriebel 1971). Takie całościowe ujęcie już wówczas otwierało furtkę do automatyzacji niektórych procesów zarządzania, przynajmniej tych, które można było opisać przy pomocy coraz bardziej skomplikowanych algorytmów. Znalazło to najpełniejszy wyraz w pracach Jaya Forrestera z MIT, którego Andrzej odwiedził w trakcie jednego z kilku wyjazdów studyjnych w drugiej części pobytu.

Jako Senior Fulbright Scholar mógł samodzielnie kształtować swój program badań w USA przy założeniu, że jego bazą jest GSIA na Carnegie Mellon University. Ponieważ ubiegając się o stypendium, wyraził zainteresowanie analizą systemową i projektowaniem systemów zarządzania, jego doradcą naukowym (*academic advisor*) został Charles Kriebel. Był on co najmniej w równej mierze praktykiem i teoretykiem. Na uczelni bywał dwa dni w tygodniu i wtedy prowadził seminaria, udzielał konsultacji, koordynował program badawczy. Podobno pracował też jako doradca CIA do spraw systemów informatycznych, a CIA była wówczas największym w świecie użytkownikiem komputerów dysponujących największą mocą obliczeniową. W trakcie jednego z seminariów powiedział, że CIA wie wszystko, ma wszystkie potrzebne informacje, tylko nie wie, gdzie te informacje są i jak je szybko odnaleźć. Dlatego najważniejszym i najtrudniejszym problemem jest *information retrieval* – odnajdywanie informacji. Ta uwaga jest wciąż aktualna.

Od Kriebela sporo nauczył się w dziedzinie analizy systemowej i projektowania systemów. Już po powrocie do Polski wykorzystał tę wiedzę w kilku publikacjach, a najbardziej w dydaktyce. Analiza systemowa stała się na wiele lat jego główną specjalnością naukową. Napisany przez Andrzeja podręcznik analizy systemowej organizacji miał dwa wydania i został przetłumaczony na język węgierski (Koźmiński 1976; 1979). Wokół analizy systemowej i jej wykorzystania w gospodarce traktowanej jako system społeczno-gospodarczy zrodziła się jako podstawa do naukowego awansu jego książka profesorska. Pierwsza wersja tej pracy powstała podczas pobytu na Carnegie Mellon (Koźmiński 1974).

## SPOTKANIA Z HERBERTEM SIMONEM

W Pittsburghu uczęszczał na seminaria z Human Problem Solving prowadzone przez Herberta Simona. Jego sposób analizowania organizacji wywarł olbrzymi wpływ na Andrzeja i w dużej mierze ukształtował go jako badacza. Z wielkim zainteresowaniem śledził poczynania tego późniejszego laureata Nagrody Turinga (1975) oraz noblisty (1978), a przede wszystkim jego eksperymenty ze sztuczną inteligencją. Punktem wyjścia były dla Simona teorie podejmowania decyzji. W czasie jednej z wizyt w gabinecie uczonego zobaczył na jego biurku książkę znakomitego polskiego psychologa Józefa Kozielskiego *Psychologiczna teoria podejmowania decyzji* po polsku. Amerykański profesor wyjaśnił, że aby ją przeczytać, przypomina sobie polski. Czyżby TEN Simon miał coś wspólnego z rodziną przedwojennego warszawskiego restauratora? O najlepszej przed wojną warszawskiej restauracji Simon & Stecki na Krakowskim Przedmieściu opowiadał Andrzejowi ojciec podczas ich wspólnych wędrówek po zburzonej powojennej Warszawie. Simon niewątpliwie miał jakieś polskie korzenie, ale drażnienie tego tematu przez stypendystę z Polski byłoby uznane za mało taktowne. Nie miał bliższej z nim współpracy, choć regularnie uczestniczył w jego seminariach, przeczytał wszystko, co ten napisał, i uważał go za jednego ze swoich mistrzów.

Badania nad procesami decyzyjnymi doprowadziły Simona do prób ich maszynowego symulowania przy pomocy komputerów. W ten sposób powstał system Chess Player. Simon uważał, że system wygrywa prawie wszystkie partie szachów, nawet z wybitnymi graczami, ale nie jest w stanie pokonać arcymistrza. Na tym oparł swoje przeciwstawienie mistrzów rzemieślnikom. Była to bardzo inspirująca koncepcja. Niestety, w 1997 roku komputer Deep Blue IBM pokonał arcymistrza Garriego Kasparowa.

W czasie jednego z eksperymentów, które Andrzej miał okazję obserwować, Simon prowadził dialog z systemem. Pytał o uzasadnienie kolejnych ruchów na szachownicy, a kiedy doszło do ruchu kończącego zwycięską partię, system powiedział, że zrobił go po to, by wygrać. A dlaczego chcesz wygrać, naciskał Simon: *because you told me so* – brzmiała odpowiedź maszyny, która ukazała się na małym brązowym ekranie przypiętym do IBM 360. W 1971 roku wydawało się to dotknięciem jakiejś nieprzekraczalnej granicy. Dziś ta granica wygląda staroświecko – była i jest nieustannie przesuwana. W latach 90. ubiegłego wieku znajomy Andrzeja, Konrad Fiałkowski, jeden

z najwybitniejszych polskich informatyków i ceniony pisarz SF, w Rensselaer Polytechnic Institute, jednej z czołowych amerykańskich uczelni technicznych, kierował programem badawczym o zaskakującej wówczas nazwie „osobowość automatów”. Projekt ten został przejęty przez Departament Obrony i utajniony. Obecnie przyzwyczajamy się do myśli o potencjalnej autonomizacji systemów technicznych, choć dla wielu jest to możliwość przerażająca. W tym duchu wypowiada się dziś Elon Musk, a systemy oparte na sztucznej inteligencji, takie jak ChatGPT, stają się równoprawnymi uczestnikami rynku, a nawet badań naukowych.

## SOCCKER PLAYER

Za namową Ernő dołączył do uczelnianego zespołu europejskiej piłki nożnej, którą Amerykanie nazywali pogardliwie *soccer* i uważali wówczas za grę dla kobiet, określenie *football* rezerwując wyłącznie dla futbolu amerykańskiego. Drużyna składała się tylko z cudzoziemców: Anglicy, Włosi, Turek, Niemcy, Węgier i Polak grali na uczelnianym stadionie przy całkowicie pustych trybunach. Ale drużyna jakoś formalnie istniała w strukturach i nawet otrzymała od rektora niewielką dotację na mecz wyjazdowy z Penn State University, który honorowo przegrali, walcząc zaciekle do tego stopnia, że Ernő złamał obojczyk, ale ogólnie było przyjemnie.

Po treningach i nielicznych meczach (z Pitt University i Duquesne) piłkarze szli do pobliskiego pubu Craig Street Inn. Oprócz eleganckiego salonu w Mudge Graduate House był to główny punkt spotkań towarzyskich. Siadali tam z amerykańską klasą pracującą i po pewnym czasie zostali zaakceptowani przez lokalnych bywalców. A to oznaczało, że można było liczyć na miejsce przy stoliku, rozmowę, kolejkę i życzliwość. W takich knajpach, gdzie przychodzą ludzie, którzy liczą się z groszem, siadając przy barze, wypada położyć przed sobą banknot przeznaczony na przepicie. Barman nalewa tak długo, jak tego wystarczy, i zabiera banknot, wtedy trzeba położyć następny. Ale jak się było „swoim”, dawało się przesiedzieć wieczór nawet za piątkę. W weekendy stawało się tam tłoczno i wesoło.

Pittsburgh owego czasu to było jeszcze „miasto stali” (*iron city*) z rozwiniętymi usługami towarzyszącymi hutnictwu: transportem, logistyką, budownictwem przemysłowym, produkcją osprzętu itp. Klientela Craig Street

Inn wywodziła się głównie z tych środowisk, ale z domieszką uniwersytecką, choć niekoniecznie kadry akademickiej, bo tuż obok znajdował się kampus Pittsburgh University.

Najbardziej uderzającą cechą amerykańskiej klasy pracującej tego okresu był optymizm. Wszyscy uważali, że żyją w najlepszym kraju, gdzie naprawdę spełnia się „amerykański sen”, i żywili przekonanie, że każdy cudzoziemiec, któremu udało się jakoś dostać do Ameryki, na pewno tu zostanie. Ulubionym tematem rozmów byli ci, którzy odnieśli sukces: uzyskali awans, mieli dobre zarobki, prowadzili udany biznes. Osiągnięcia chętnie komentowano, nie z zawiścią, ale jako wzorce do naśladowania. Właśnie ze względu na ten optymizm Andrzej lubił wieczory w Craig Street Inn.

Kiedy odwiedzał to miejsce w latach 80. i 90., atmosfera była już zupełnie inna: wiało smutkiem. Huty zamykano jedna po drugiej. Pittsburgh przechodził boleśnie – ostatecznie udany – proces przekształcania się w miasto wysokich technologii. Andrzej przebywał tam zimą 1980 roku jako *visiting professor* na Duquesne University. Tuż przed Bożym Narodzeniem zwolniono z hut ponad 10 tysięcy pracowników. W tym samym czasie można było dowiedzieć się z gazet, że US Steel zatrudnia japońskich ekspertów w celu modernizacji i restrukturyzacji swoich zakładów. Japonia odniosła sukces w odbudowie własnego przemysłu stalowego po II wojnie światowej. W wyniku amerykańskich bombardowań zostało zniszczone niemal 70% jego potencjału. Odbudowę zaczęto od wysadzenia w powietrze pozostałych 30% i w ten sposób na długie lata Japonia zapewniła sobie niekwestionowaną pozycję technologicznego lidera branży. Na szczęście w latach 80. Japończycy nie musieli wysadzać w powietrze znacznej części Pittsburgha.

## RAJD PO SZKOŁACH BIZNESU

Stypendyści Fulbrighta mają dość dużą swobodę w kształtowaniu swojego programu, dlatego drugą część pobytu Andrzej postanowił wykorzystać na objazd wszystkich najważniejszych szkół biznesu w USA. Zapoznał się z ich profilami, mechanizmami funkcjonowania i finansowania, programami, metodami nauczania, instrumentami selekcji kadry oraz zasadami rekrutacji studentów. Były to na ogół spotkania bardzo rzeczowe i profesjonalne.

Jedynie na University of Chicago przyjęto go nieco cieplej jako rodaka Oskara Langego i zaprowadzono do starannie zachowanego gabinetu profesora na Wydziale Ekonomii. Przez pewien okres w latach 60. Lange był najczęściej cytowanym ekonomistą na świecie i jeszcze przez długie lata wielu ekonomistów z Polski mogło się ogrzać w ciepłe jego sławy.

Cały czas korzystał z opieki Departamentu Stanu, a konkretnie nieoceanionej pani Lovecky, która aranżowała kontakty i finansowała wydatki na podróże autobusem, dzięki czemu stał się doświadczonym użytkownikiem usług niezawodnej wówczas firmy Greyhound. Zatrzymywał się u znajomych lub w tanich hotelach typu YMCA. Takim sposobem udało mu się odwiedzić Harvard, MIT, Chicago, NYU, Berkeley, Stanford i UCLA. Wracając ze Stanów i podróżując jeszcze przez kilka miesięcy po Europie, już na własny koszt odwiedził Cranfield School of Management w Wielkiej Brytanii i INSEAD pod Paryżem. Uzyskał więc w miarę kompletny obraz edukacji menedżerskiej po obu stronach „wielkiej wody”.

W Europie były to zaledwie początki kursów MBA. Uzyskiwany tytuł nie był tu oficjalnie uznawany jako stopień naukowy. Nawiasem mówiąc, w Polsce jest tak do dzisiaj, tylko nikt na to nie zwraca uwagi i programy MBA cieszą się niesłabnącym powodzeniem. Europejczycy zaczęli naśladować Amerykanów. INSEAD to był wówczas jeden niewielki budynek wśród lasu, który powstał dzięki staraniom Oliviera Giscarda d'Estaing, brata prezydenta Francji. Miał bliską współpracę z Harvardem, na którego programie niemal ślepo się wzorował. Cranfield powstał zaś na terenie zlikwidowanej bazy lotniczej, także wzorując się na Amerykanach. Dobry opis początków nowoczesnej edukacji menedżerskiej można znaleźć w książce Handy'ego i współpracowników (Handy, Gordon, Gow, Randlesome 1988). Jak się później okaże, Polska nie była w tej dziedzinie edukacji aż tak bardzo opóźniona, jak by się to mogło wydawać.

## PROFIL MBA

Dzięki oglądaniu kampusów szkół biznesu Andrzej Koźmiński mógł wyciągnąć kilka wniosków, które okazały się ogromnie przydatne w jego dalszej działalności.

Uświadomił sobie, że rdzeniem edukacji menedżerskiej są magisterskie (choć nie zawsze oficjalnie za takie uznawane) programy MBA – Master of Business Administration. Są to najczęściej programy dwuletnie, początko-

wo oferowane wyłącznie w trybie studiów dziennych (*full time*), a następnie w trybie dostosowanym do potrzeb i możliwości osób zatrudnionych w pełnym wymiarze na niższych stanowiskach menedżerskich. Programy te są konstruowane na miarę zapotrzebowania wielkich korporacji.

Absolwent MBA to „człowiek organizacji”, predestynowany do szybkiego awansu w strukturach korporacyjnych. Uczestnictwo w programie MBA w trybie dziennym (*full time*) to poważna i ryzykowna inwestycja. Wymaga przerwania kariery zawodowej, bo na programy takie przyjmuje się osoby z kilkuletnim już doświadczeniem menedżerskim na średnich szczeblach kierowniczych. Trzeba też wyłożyć znaczną sumę na opłacenie czesnego (już na początku lat 70. na najlepszych uczelniach było to kilkadziesiąt tysięcy dolarów) i na utrzymanie w kosztownych na ogół ośrodkach uniwersyteckich.

Awans płacowy uzyskiwany dzięki dyplomowi MBA zapewniał jednak szybki zwrot tej inwestycji. Przedstawione tu ryzyko sprawiało, że zwłaszcza w Europie sporym powodzeniem cieszą się programy MBA dla osób zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu FEMBA (Fully Employed MBA) realizowane w trybie zaocznym, wieczorowym, a nawet zdalnym. Wartość rynkowa takiego dyplomu jest jednakże mniejsza.

Edukacja menedżerska stanowi produkt markowy. Wartość dyplomu na rynku pracy zależy wprost od reputacji uczelni, która go wystawiła. Reputacja z kolei zależy od znaczenia prowadzonych na uczelni i pod jej szyldem badań naukowych (cytowalności) oraz od obecności „gwiazd” wśród kadry. Drugim czynnikiem określającym prestiż szkoły zarządzania są jej związki z biznesem. Mogą one przybierać postać patronatu, ogromnych niekiedy wpłat na rozbudowę uczelni i inne cele, na przykład programy badawcze czy szkolenia, zatrudnianie absolwentów, uczestnictwo w życiu uczelni. Bardzo często szkoły biznesu noszą imiona najhojniejszych sponsorów (jak chociażby Anderson Graduate School of Management na UCLA). Produkty edukacyjne renomowanych szkół biznesu są z reguły niezwykle drogie i wysokomarzowe. W rezultacie szkoły biznesu czy wydziały zarządzania uczelni amerykańskich są najlepiej finansowane, najbogatsze i nierzadko ulokowane w specjalnie fundowanych luksusowych budynkach.

W programach nauczania spotyka się zarówno dyscypliny funkcjonalne: produkcję, marketing, finanse, zarządzanie zasobami ludzkimi, jak i problemowe, integrujące (*capstone courses*): politykę firmy, strategię, relacje z otoczeniem, przywództwo. Są też oferowane kursy „narzędziowe”: statystyka, matematyka, rachunkowość, informatyka oraz ogólnorozwojowe:

psychologia, socjologia, ekonomia. W sumie to programy bardzo eklektyczne i interdyscyplinarne. Programy badawcze realizowane w szkołach biznesu bywają zarówno wąsko profilowane, jak i interdyscyplinarne, choćby z dziedziny przywództwa czy funkcjonowania zespołów. Widać tu dążenie do pozyskiwania „gwiazd” i podejmowania gorących tematów. Uderzają w nich interdyscyplinarne środowisko dydaktyczne i naukowe oraz przeciwdziałanie tworzeniu się silosów, zamkniętych grup. Kiedy Andrzej spotkał się z Masonem Haire’em, znanym psychologiem organizacji z MIT, profesor w pewnym momencie zakończył spotkanie, tłumacząc się koniecznością przygotowania do zajęć. Wspomniał, że w ramach „mieszania specjalności” przydzielono mu ćwiczenia z finansów.

## KOLACJA Z MCKINSEYEM

Oprócz indywidualnej tury po amerykańskich szkołach biznesu Andrzej miał w USA wiele okazji do ciekawych i inspirujących spotkań. Departament Stanu otwierał wszystkie drzwi, choć nie zawsze tak samo szeroko. Poprosił o umożliwienie mu odwiedzenia najbardziej znanej firmy konsultingowej McKinsey. Prośbie stało się zadość, ale w dosyć perwersyjny sposób. W siedzibie firmy został przyjęty przez zażywnego starszego pana o wyglądzie, jak mawiano w Warszawie, „nieco trunkowym”, który wręczył mu wizytówkę z imponującym tytułem służbowym *vice president*. Dopiero po lepszym poznaniu amerykańskiego biznesu zorientował się, że w większych firmach takich wizytówek są setki. Niektóre z nich trafiają do osób specjalizujących się w spławianiu niepożądanych gości. I tym najwyraźniej zajmował się jego gospodarz.

Po wręczeniu Andrzejowi kilku kolorowych ulotek i wyjaśnieniu, że jest już za późno na jakiegokolwiek rozmowy z pracownikami merytorycznymi, zabrał go na *dinner* do dobrej restauracji na górnym Manhattanie. Tam w towarzystwie Jacka Daniela’ego stypendysty z Polski wysłuchał kilku opowieści o dokonaniach firmy McKinsey. Wtedy, pamiętając o polityce otwartości ekipy Gierka, spytał, czy McKinsey nie byłby zainteresowany biznesem w Polsce. Odpowiedź, jaką uzyskał od podchmielonego rozmówcy, była powalająca: „my nigdy nie angażujemy się w sprawy beznadziejne”. Prawda: złotą zasadą konsultingu jest podejmowanie leczenia wyłącznie zdrowych. O słuszności tej reguły przekonali się kilka lat później brytyjscy konsultanci,



którzy po zakupie licencji przez Polskę na traktory marki Massey Ferguson podjęli się na zlecenie PRL-owskiego rządu restrukturyzacji zakładów Ursus. Ponieśli kompletną porażkę. Zaproponowali spłaszczenie struktury i zmniejszenie liczby wicedyrektorów z 11 do 2. W końcu po wielkich bojach podjęto taką decyzję na szczepku KC PZPR. Pozostałych 9 „zasłużonych towarzyszy” otrzymało funkcje doradców z zachowaniem dotychczasowego wynagrodzenia. I już oni się postarali, żeby Anglicy zmykali z Ursusa z podkulonymi ogonami. To klasyczny przypadek gry pasożytniczej, o której Koźmiński pisał z Zawislakiem w książce *Pewność i gra*.

Profesor Jean Boddewyn z NYU, redaktor czasopisma „International Studies of Management & Organization”, w którym Andrzej opublikował swój przetłumaczony z francuskiego artykuł o roli menedżera w gospodarce socjalistycznej, zaprosił go na wykład do Nowego Jorku i zaproponował udział w kolegium tego periodyku. W ten sposób zapoznał się z początkami amerykańskich badań nad zarządzaniem międzynarodowym. Można powiedzieć, że właściwie do połowy lat 70. amerykańska nauka zarządzania była niemal całkowicie zorientowana do wewnątrz, na rodzime teorie. Później amerykańskie uczelnie zapraszały Koźmińskiego właśnie po to, by poprowadził kurs z zakresu International & Comparative Management.

Socjolog Tom Burns, którego poznał jeszcze w Warszawie jako studenta, zaprosił go na wykład gościnny na University of New Hampshire. Tam spotkał Waltera Buckleya, jednego z niewielu socjologów stosujących podejście systemowe (Buckley 1967). Był on zarazem muzykiem jazzowym, co pozwoliło mu rozwinąć szerszą refleksję o roli sztuki w nauce i zarządzaniu. Andrzej wracał od czasu do czasu do pisania wierszy, ale już wyłącznie do szuflady i jego związki ze środowiskiem artystycznym z oczywistych powodów mocno osłabły.

## PORTRET PRZODKINI

W Milwaukee, w Wisconsin mieszkała jego ciotka Helunia, a niedaleko w Winthrop Harbor, w Illinois jej córka Hania z mężem i dziećmi. Rozstali się z ciotką i Hanią w czasie Powstania Warszawskiego, wychodząc z domu na Naruszewicza. Mieszkali tam wszyscy razem w trakcie okupacji. Ciotka Helunia była wdową po Zygmuncie Koźmińskim, hydrobiologu, który zginął,

broniąc Lwowa przed Armią Czerwoną w 1939 roku. Po upadku powstania Helunia z córeczką Hanią znalazły się w Niemczech u siostry, która w okresie I wojny światowej na Wileńszczyźnie poznała niemieckiego oficera i wyszła za niego za mąż. Po tej ciotce, która w przeciwieństwie do legendarnej Wandy „chciała Niemca”, Andrzej dostał niezwykłą pamiątkę. Otóż jako posażna panna zabrała ze sobą do Niemiec wagon różnych rzeczy, a wśród nich portret XVIII-wiecznej przodkini, hrabiny Benisławskiej, która służyła na Kresach między innymi z tego, że „zajeżdżała” zbrojnie sąsiadów, zabierając im ziemie i bydło. Miała dla kogo, bo podobno urodziła 22 dzieci, z czego 8 przeżyło. Benisławska pisała religijne wiersze. Portret był namalowany przez wędrownego malarza, jakich wielu kręciło się w Polsce po dworach, nie ma więc szczególnej wartości artystycznej. Po śmierci siostry malowidło odziedziczyła ciocia Helunia.

Portret hrabiny wisiał w Milwaukee w salonie. Po śmierci matki Hania postanowiła przekazać go Andrzejowi. Lecąc z Chicago do Warszawy przez Paryż, nadała na bagaż obraz obwiązany sznurkiem i zapakowany w papier. Oczywiście do Warszawy przesyłka nie dotarła. Andrzej miał wtedy znajomości wśród celników na lotnisku, bo Wydział Zarządzania UW prowadził dla nich studia. Dzięki tym osobistym kontaktom po dłuższym czasie odnaleziono uszkodzony obraz na śmietniku w Paryżu. Ostatecznie dotarł do adresata i po gruntownej renowacji zawisł w salonie u Alicji i Andrzeja Koźmińskich jako wyjątkowa rodzinna pamiątka z dawnych czasów.

W dodatku okazało się, że to jedyny, uznany wcześniej za zaginiony, portret cenionej oświeceniowej poetki, Konstancji Benisławskiej, której wizerunek znany jest szerszej publiczności wyłącznie z drzeworytu będącego kopią tego obrazu. Pisarka urodziła się 6 stycznia 1747 roku w rodzinie spolonizowanej szlachty inflanckiej noszącej nazwisko Ryck. W wieku 28 lat, już jako żona stolnika inflanckiego, Piotra Benisławskiego wydała bardzo dojrzały tomik poezji mistycznej *Pieśni sobie śpiewane* (Benisławska 2000). Urodę odziedziczyła po niej ciocia Helunia z Milwaukee, która była uderzająco podobna do swojej XVIII-wiecznej przodkini.

Historia niemiecko-polskiej rodziny Heluni jest tragiczna. Mieli troje dzieci: dwóch synów i córkę, byli bardzo zamożni. Niestety, pan domu włączył się aktywnie, a nawet fanatycznie w poparcie Hitlera. Z tego powodu w latach 30. rodzice Andrzeja zerwali z nimi kontakty. Najstarszy syn był oficerem Abwehry, który – wykorzystując znakomitą znajomość polskiego i rodzinne



UZNANY ZA ZAGINIONY PORTRET BAROKOWEJ POETKI  
KONSTANCJI BENISŁAWSKIEJ OBJECHAŁ PÓŁ ŚWIATA, ZANIM TRAFIŁ  
DO WARSZAWSKIEGO DOMU KOŹMIŃSKICH

koneksje – działał na terenie okupowanej Polski. W nigdy niewyjaśnionych okolicznościach został zlikwidowany przez nasze podziemie. Córka była jedną z licznych sekretarek ministra spraw zagranicznych Rzeszy Joachima von Ribbentropa. Najmłodszy syn był zaś poetą i antyfaszystą. Z tego powodu ojciec nie chciał chronić go od służby wojskowej, choć zapewne mógł jako wpływowy członek NSDAP, i wysłał go na front. Zginął w Rosji. Żona odsunęła się od męża i, jak mogła, pomagała Polakom. Dziedziczką rodzinnej fortuny została ich córka, a jej mąż z kolei znacznie tę fortunę pomnożył.

Po wojnie ciocia Helunia nie została długo u siostry i przy pierwszej nadarzającej się okazji wyjechała do Stanów Zjednoczonych, do Wisconsin, gdzie przed wojną jej mąż prowadził badania nad fauną i florą jezior, w ramach stypendium Rockefellera. Nie straciła kontaktu z Koźmińskimi z Polski i z ojczyzną. Andrzej dostał kiedyś od niej w paczce wspaniałe granatowe ubranko na pierwszą komunię. W Stanach poznała Zbiga, swojego drugiego męża, też oczywiście Polaka, który pracował jako kreślarz (wojna przerwała jego studia inżynierskie w Polsce).

## RYCZĄCY PONTIAC

Podczas wizyty u cioci Andrzej zwierzył się Zbigowi, że poszukuje samochodu na podróż po Stanach, a ten bezinteresownie zaoferował mu olbrzymiego, 500-konnego pontiaca bonneville, który od dwóch bodaj lat rdzewiał u niego na „backyardzie”. Wyposażył go w nowy akumulator, świece, używane, ale „nowsze” opony i dumnie ruszył do Pittsburgha. Gdzieś w połowie drogi, chyba w Indianie, wyjeżdżając z parkingu, zgubił cały układ wydechowy: oba tłumiki i rurę. Samochód zaczął wydawać dźwięk o intensywności podobnej do startującego odrzutowca. Korzystając z amerykańskiej wolności, dojechał nim pod dom w Pittsburghu.

Dzięki pomocy przyjaciół-majsterkowiczów wyposażonych w garaż i odpowiedni sprzęt udało się zainstalować cały nowy system wydechowy kupiony w domu towarowym Searsa. Niestety, na skutek długotrwałego postoju auta na podwórku u ciotki, system elektryczny pontiaca okazał się kapryśny i co jakiś czas potwór po prostu stawał, nie reagując na żadne bodźce. Stało się to kiedyś przed wejściem na lotnisko w San Francisco, gdzie odwoził kolegę z socjologii na UW, Witka Morawskiego, który wracał do domu z rodziną

i bagażami po rocznym stypendium w Berkeley. Andrzej zatrzymał na chwilę auto w niedozwolonym miejscu, by szybko wyładować bagaże, i samochód znieruchomiał. Na kierowcę rzuciło się czterech policjantów, grożąc astronomicznymi karami. Na szczęście znalazł się na lotnisku wózek akumulatorowy do odpalania ciężarówek. Pontiac dostał wielkiego kopa, cały się zatrząsł i powrócił do życia. Policjanci nieco się tym ubawili i jakoś darowali mu mandat, wychodząc z założenia, że właściciel takiego pojazdu zarejestrowanego w Wisconsin i tak pewnie nie zapłaci wysokiej kary w Kalifornii.

Mechanik z Berkeley – zapytany o radę, jak przygotować to auto do drogi przez cały kontynent, do Wisconsin – odpowiedział tylko: „niech pan sobie kupi nowy samochód”. Jeszcze jeden przykład amerykańskiego profesjonalnego doradztwa. Andrzej obiecał, że przyśle mu kartkę z Milwaukee, i słowa dotrzymał. Po zakończeniu podróży przez Stany zaparkował pontiaca przed domem ciotki i nikt go już nigdy stamtąd nie ruszył. Trzeba go było odholować na złom. Ale spisał się pięknie i pozostawił po sobie najlepsze wspomnienia.

## PODRÓŻ PRZEZ AMERYKĘ

Otrzymany od rodziny pontiac zapewnił Andrzejowi i jego przyjaciółom Węgrom podróż życia po Stanach. Rok akademicki na Carnegie Mellon skończył się w maju dniem pracodawcy (*employer's day*), czyli targami pracy dla absolwentów MBA. Obecne były niemal wszystkie czołowe amerykańskie korporacje i absolwenci dostawali często po kilka zaproszeń na rozmowy rekrutacyjne. Carnegie Mellon miał wysokie notowania na rynku pracy, ale wyczuwało się, że był to jeszcze rynek nabywcy: to korporacje dyktowały warunki.

Zaraz po uroczystym zakończeniu roku wraz z Ernő i jego żoną Ildi, której węgierskie władze pozwoliły dołączyć do męża pod warunkiem pozostawienia w Budapeszcie małej córeczki jako zakładniczki, zapakowali się do pontiaca i ruszyli w ponadtrzymiesięczną podróż po Ameryce. Przejechali łącznie 30 tysięcy mil od Niagary do Key West na Florydzie, od Montany do San Diego, od Nowego Jorku po Kalifornię, zwiedzili wszystkie ważniejsze parki narodowe od Yellowstone po Grand Canyon, od Upper Peninsula of Michigan do Nowego Meksyku. Korzystali przy tym z pomocy nieocenionej pani Lovecky, która w wielu miejscach na trasie zapewniała im *host families*, czyli goszczące ich domy i wspaniałych, życzliwych gospodarzy. Możliwość



poznawania krajów przez naturalny kontakt z „lokalsami” to najlepsza metoda zatopienia się w innej kulturze. Nocowali więc w obszernych amerykańskich domach klasy średniej, z reguły wyposażonych w pokoje gościnne z łazienką. Urządzano na ich cześć uroczyste kolacje, czasami grille, wycieczki, morskie połowy ryb na Florydzie. To była pewna siebie, otwarta, życzliwa Ameryka, gotowa do pomocy innym i do przywództwa światu.

Uroczą damą w teksańskim Houston, oczywiście blondynką, na spotkanie z nimi przyjechała otwartym, różowym kabrioletem marki Cadillac, w którym klimatyzacja chodziła na pełny regulator. Zdumiewał ten niefrasobliwy stosunek do zasobów naturalnych, ale były to czasy taniego paliwa i prądu. Place i budynki były rzęsiście oświetlone, a ogłoszenia w gazetach zapewniały: *electricity is penny cheap*. Tam gdzie nie czekały na nich *host families*, radzili sobie przy pomocy usług najtańszej sieci Motel 6 i korzystając z gościnności znajomych lub przyjaciół.

W trakcie wyprawy Andrzej zatrzymał się na kilka tygodni w kalifornijskim Berkeley, korzystając z gościnnej kanapy w mieszkaniu Witka Morawskiego. Kanapa stała w salonie, gdzie był telewizor, a o 6 rano zaczynało nadawać kreskówki, które uwielbiał syn Witka, Paweł. O tej właśnie porze brutalnie spędzał gościa z kanapy, niekiedy używając w tym celu drewnianego młotka.

## OBSERWACJE SOCJOLOGA

Berkeley było świeżo po rozruchach studenckich 1968 roku. Na Telegraph Street brodacze palili marihuanę i protestowali. Socjologia polityczna dominowała na ulicy. Natomiast na Stanford panowała znacznie bardziej profesjonalna atmosfera. Szkoła biznesu proponowała klasyczny program, ale częste wypadki do San Francisco dawały poczucie luzu. Tam odbywały się pierwsze wesołe parady gejowskie. Na stacji benzynowej w Berkeley obsługiwał Andrzeja sympatyczny młody człowiek. Zgadało się, że jest doktorem fizyki właśnie z Berkeley, który stracił pracę, bo skończył się jakiś grant badawczy. Czekając na nowe zatrudnienie, dorabiał na stacji benzynowej i nie widział w tym niczego nadzwyczajnego. To robiło wrażenie, zwłaszcza w zestawieniu z europejską mentalnością, z naszą sztywną hierarchią zajęć i zawodów.

Ameryka epatowała różnorodnością. Uderzały kolosalne różnice poziomu życia. Jadąc przez *rural* Kentucky, Andrzej wspominał polską wieś jako zamożną i zadbaną. Przemierzając autostradę po zachodniej stronie Florydy, widział czarne rodziny gnieżdżące się we wrakach samochodów i głodne dzieci. Kiedyś przyjechali wieczorem do oddalonego od świata motelu i zobaczyli napis *Whites only*. Przez kilka godzin szukali następnego noclegu.

Poszukując ambasady węgierskiej w Waszyngtonie, Andrzej zabłądził i pojechał do „złej dzielnicy”, oddalonej nie więcej jak dwa kilometry od Białego Domu. Wyglądało to okropnie: zrujnowane domy, zabite deskami okna, pijacy, leżący na ulicy narkomani, wraki samochodów. Dogonił ich policyjny samochód na sygnale i policjanci bardzo grzecznie, ale stanowczo zalecili, by wycofać się z tego miejsca. Joe Tropea, socjolog zajmujący się zagadnieniem *street crime* na George Washington University, gdzie później Andrzej był *visiting professorem*, zabrał go pewnego razu do szkoły w czarnym getcie, też w Waszyngtonie. Budynki wyglądały tragicznie, ale powitanie dyrektora było jeszcze bardziej szokujące: powiedział, że koniecznie potrzebuje nowego nauczyciela, bo właśnie wczoraj jeden z uczniów zastrzelił poprzedniego. Miał nadzieję, że może Koźmiński się zdecyduje.

Bywały i miłsze niespodzianki. Kiedyś w Teksasie zatrzymał ich policjant i, o nic nie pytając (zapewne jedynie na podstawie oglądu limuzyny), skierował ich na boczną drogę. Tak znaleźli się na charytatywnym pikniku Armii Zbawienia. Na podwyższeniu grupa pań w mundurach śpiewała psalmy, a tuż obok serwowano strawę cielesną: obfity posiłek złożony z grillowanych na miejscu hamburgerów, hot dogów, najróżniejszych sałatek i frytek. Colę i kawę nalewano bez ograniczeń. Wydawano też paczki żywnościowe. Było tam kilka stoisk z odzieżą i to chyba nie tylko używaną. Ernő zafasował nowiutkie džinsy. Przy stolikach pod parasolami posilali się pasażerowie podobnych pojazdów. W ten sposób oczyszczało się sumienie zasobnej Ameryki.

## AMERYKA BEZ KOŃCA

Ta wielka włóczęga po Ameryce sprawiła, że Andrzej Koźmiński się tam zadowił, jakby przeczuwając, że na najbliższe lata stanie się ona jego drugim domem. Kiedy pracował na UCLA i stale latał do Europy i z powrotem, zdarzało mu się usłyszeć przy kontroli paszportowej: *welcome home*,



*Professor.* „To było miłe, ale nigdy nie przychodziło mi do głowy, żeby osiedlić się w Stanach. W Polsce miałem jeszcze coś do zrobienia” – mówi z uśmiechem satysfakcji, bo przecież to, co miał do zrobienia, w pełni się udało.

Mimo łącznie ponad siedmiu lat spędzonych w USA i odwiedzeniu niemal wszystkich stanów, z wyjątkiem Alaski i Colorado, nie poznał i nie zrozumiał do końca Ameryki. To zbyt różnorodny i skomplikowany kraj. Jego znajomy z Nowego Jorku twierdzi, że w Ameryce jest wszystko, ludożercy też są, tylko żaden reporter ich jeszcze nie odwiedził.

Ten kraj jako całość ma wyjątkową zdolność wpadania w kryzysy i wychodzenia z nich. Poczynając od zmiennych losów wojny o niepodległość, przez najkrwawszy konflikt XIX wieku – domową wojnę secesyjną, klęskę wietnamską, 11 września i jego następstwa, aż do szturm na Kapitol na zakończenie dziwacznej prezydentury Trumpa. Kolejne chóry wyznawców „końca Ameryki” zawsze w końcu milkły. Czy tak ma być na wieki? Ten ogromny kapitał ludzki, intelektualny i instytucjonalny działający w warunkach wolności i demokracji z pewnością da sobie radę w konfrontacji z autorytaryzmem i populizmem, podobnie jak wielokrotnie przedtem. Andrzej od początku kibicował Ameryce i kibicuje jej cały czas.

Kiedy w maju 1971 roku uzyskał zgodnie z ówczesnym prawem *sailing permit*, czyli zezwolenie na opuszczenie terytorium Stanów Zjednoczonych po dłuższym pobycie, miał nadzieję, że tu jeszcze powróci. I ta nadzieja spełniła się wielokrotnie.

## FIATEM PRZEZ EUROPE

Wracając samolotem z Chicago do Londynu, rozpoczął drugi etap swoich najdłuższych i najwspanialszych wakacji w życiu. W Londynie czekali na niego narzeczona Alicja, przyjaciel ze studiów w SGPiS Norbert Świtaj, znakomity myśliwy i kierowca, oraz siostra Alicji, Jola, która od kilku lat mieszkała w Anglii. Norbert przyprowadził z Warszawy samochód Andrzeja, fiata 124. Wynajęli pokój w jednym z edwardiańskich szeregowych domków, jakich jest tam nieskończenie dużo, i zabrali się do zwiedzania Londynu: zabytków, muzeów i słynnych miejsc. W Londynie Andrzej nie czuł się tak dobrze jak w Paryżu czy w Rzymie, być może ze względu na „ciężką” architekturę, chociaż zawsze podobało mu się wszystko, co brytyjskie: moda, filmy, teatr, puby,

humor i swoisty patriotyzm – *right or wrong, my country!* Ludzie należący do klas gorzej wykształconych mówią tak, że trudno ich zrozumieć komuś, kto przyzwyczaił się do „amerykańskiego angielskiego”. W Anglii język jest szczególnie wyraźnym wyznacznikiem klasy społecznej, do której się przynależy.

W drodze do Cranfield, Oxford i Cambridge (wycieczka po szkołach biznesu) pojeździli trochę po prowincji angielskiej, która urzekła wyjątkowym spokojem, porządkiem i jedyną w swoim rodzaju „przytulnością”. W Oxford i Cambridge, ze względu na wakacje, nie udało się z nikim spotkać, ale obie świątynie wiedzy i najlepszej uniwersyteckiej tradycji pozostawiły niezatarte wrażenie. Odwiedzili też Szekspira w Stratford-upon-Avon.

Od dawna mieli z Alicją taki plan, żeby wziąć ślub za granicą, jednak po paru wizytach w Registrar’s Office doszli do wniosku, że w Anglii to zbyt skomplikowane, i postanowili szukać szczęścia we Francji.

Przeprawili się promem przez kanał La Manche i dotarli do Paryża późną nocą. Zaparkowali auto gdzieś na wzgórzu Montmartre z cudownym widokiem na *ville lumière*, a potem pojechali do Hal na zupę cebulową. Hale, które Andrzej dobrze pamiętał z poprzednich wizyt w Paryżu, właśnie burzono. Działało tylko kilka knajpek na obrzeżach wielkiego placu budowy, które próbowały trzymać fason. Ale to już nie to samo. Byli w Europie i Andrzej zrozumiał, że Europa zmienia się szybciej niż Ameryka, która czas wielkich przemian miała już za sobą.

We Francji służył całej ekipie za przewodnika – po Paryżu, po zamkach nad Loarą, po Mont Saint-Michel, po wybrzeżu Normandii oraz po tanich i dobrych paryskich restauracyjkach. Jeden dzień zatrzymali się pod Paryżem w Fontainebleau, żeby zobaczyć INSEAD, nową szkołę biznesu, która była próbą stworzenia Harvardu we Francji. Później wyewoluowała w całkowiec oryginalną, choć z pewnością nie francuską uczelnię, jedną z najlepszych szkół biznesu na świecie, w pełni umiędzynarodowioną, z drugim kampusem w Singapurze.

Andrzejowi i Ali udało się, ale – jak się później okazało – jedynie częściowo, zrealizować plany matrymonialne. Z PAN-owskiego ośrodka na rue Lamandé, gdzie zamieszkali, do merostwa było blisko i znaleźli nawet jednego francuskiego świadka, policjanta na dyżurze, który chętnie przyjął zaproszenie na przyjęcie zaimprovizowane w sąsiedniej knajpce. Niestety, po powrocie do Polski okazało się, że całą ceremonię trzeba powtórzyć, bo żeby francuski ślub został uznany, należało ponownie podpisać dokumenty w Urzędzie Stanu Cywilnego.

## ALA

Tak więc ostatecznie pobrali się z Alą dopiero w 1972 roku, lecz tak naprawdę są razem od 1965. Mówi profesor Koźmiński:

■ *To nie jest miejsce na takie wyznania, ale Ala jest z pewnością najważniejszą osobą w moim życiu. To ona stworzyła mi warunki do pracy i rozwoju, nie żądając w zamian niczego. Nigdy nie spotkałem nikogo tak całkowicie pozbawionego egoizmu. Zawsze myślała o innych i dbała o nich – o swoich i moich rodziców, o siostry, a zwłaszcza jedną, Ewę, którą opiekowała się ofiarnie w ciężkiej chorobie i której odejście było dla niej ciosem, po którym nigdy całkowicie się nie podniosła. Zawsze czułem, że jestem dla niej najważniejszy. Przerwała rozpoczęte na UW studia matematyczne, żeby pomóc młodszym siostrom. Całe życie pracowała w Polskim Radiu jako inspektorka odpowiedzialna za program w trakcie nadawania: kolejność, przygotowanie taśm, spikerzy itp. Była osobą popularną i lubianą w tym środowisku. Ale ten krąg zawężał się, w miarę jak kolejne osoby odchodziły na emeryturę, a potem „na drugą stronę”. Odczuwa to tak boleśnie, że niektóre wieści przed nią ukrywam. Zanim kupiliśmy dla niej pierwszy samochód (a miała kolejno pięć „maluchów”, nim przesiadła się na bardziej cenione marki), przyjeżdżałem po nią na Myśliwiecką lub na Malczewskiego. Dyżury miała o najdziwniejszych porach: „świty”, „noce”, „dzionki”. Lubiła swoją pracę i ludzi. W radiu kwitło życie towarzyskie, w którym ja także po części uczestniczyłem. Byliśmy zawsze wspólnie na wszelkich imprezach, wyjazdach, wakacjach. Niewiarygodne, że to już 60 lat razem!*

## PO EUROPIE

Z Francji pojechali do Niemiec na wycieczkę po Nadrenii i do niemieckiej świątyni wiedzy – Heidelbergu. W bezpośrednim sąsiedztwie miasta ulokowała się słynna Pierwsza Armia Pancerna USA, stanowiąca główną siłę chroniącą Europę przed radziecką inwazją. Niemcy rozumieli tę sytuację i życzyliwie przyjmowali osoby mówiące po angielsku z amerykańskim akcentem. Podobnie było w Berlinie Zachodnim.



ALICJA KOŹMIŃSKA

Z Niemiec przez szwajcarskie Alpy udali się do Włoch. Niestety, na tym wymagającym odcinku podróży włoskie auto dało się we znaki. Wyciekł olej z tylnego mostu, zatarło się łożysko i podczas jazdy wydawali dźwięk zbliżony do syreny alarmowej. Zdecydowali się jednak zaatakować przełęcz Furka. Jechali wolno i tuż przed przełęczą złapały ich noc i deszcz. W tym momencie wyrósł przed nimi jeden z tych superekskluzywnych szwajcarskich hoteli górskich. Z duszą na ramieniu, pamiętając o „twardych ograniczeniach budżetowych” (jak by to ujął Kornai), spytali o nocleg. Recepcjonista w nieskazitelnym uniformie powiedział, że w hotelu miejsc nie ma, ale może zaoferować nocleg w nieużywanym, XIX-wiecznym budynku dawnego hotelu, który stał obok, za 40% ceny. To była wspaniała propozycja, niezależnie od jej finansowego aspektu. Trafili wprost w połowę XIX stulecia. W pokojach znajdowały się porcelanowe miednice (wodę przyniesiono) i nocniki. Spali

w nakrochmalonej pościeli pod pierzynami. Śniadanie składające się z kawy, rogalika i dżemu podano na porcelanie i srebrze. Kelnerzy od rana prezentowali się stylowo w nienaganych czarnych uniformach. Po takim wypoczynku i przy odrobinie słońca fiat ostatecznie pokonał przełęcz Furka i w nadziei szybkiej naprawy zajechał do ojczyzny, czyli Turynu.

W sierpniu cały Turyn przebywał na wakacjach, bo fabryka Fiata była na wakacjach. Z trudem znaleźli jakiś mały warsztatik na peryferiach, który podjął się naprawy. By czas oczekiwania na auto nie okazał się zbyt drogi, zatrzymali się na kempingu. Po paru dniach z nowym tylnym mostem ruszyli do Rzymu. Postanowili zamieszkać w hotelu, ale na obrzeżach wielkiego miasta (znów ograniczenia budżetowe). Albergo wydawało się w sam raz – przy autostradzie, 20 kilometrów od centrum Rzymu. Miejsca były, i to pełno, bo hotel stał zupełnie pusty. Zapytani o czas, na jaki chcą się zatrzymać, powiedzieli, że na siedem dni. Recepcjonista zapisał siedem godzin i wydał klucze.

Sprawa wyjaśniła się następnego dnia. Gdzieś około 11 na parkingu zaczęły się pojawiać pierwsze samochody z rzymską rejestracją. Z aut szybko wybiegały pary: zgrabne młode dziewczyny i mniej lub bardziej zaokrągleńsi starsi panowie. Powrót następował równie szybko i sprawnie: rekordowa para była w hotelu 17 minut, jak policzyła Jola, siostra Ali. Kulminację ruchu dało się zaobserwować w porze lunchu i wczesnym popołudniem. Wieczorem ruch zamierał i w recepcji grano w karty. Hotel był wygodny i niedrogi, a gospodarze polubili ekipę podróżujących Polaków, bo takich gości nie miewali, dali im więc spory upust przy płaceniu rachunku. Zostali tam przez cały czas zwiedzania Rzymu, gdzie Andrzej mógł wystąpić w roli przewodnika. Wieczne Miasto i okolice zwiedzali dość intensywnie, znajdując przy tym chwilę na odpoczynek na czystych jeszcze wówczas plażach: Ostia, Anzio i Fiumicino.

Rzym słynie z drapieżnych dzikich kotów, które gnieźdzą się w starożytnych ruinach Forum Romanum czy Largo di Torre Argentina. Walczą między sobą o jedzenie rzucane przez turystów. W Forum Romanum olbrzymi jednooki kocur zaatakował Alicję, która miała na sobie jaskrawo żółty płaszcz deszczowy, co zwierzaka wyraźnie rozzłościło. Trzeba go było odganiać i rejterować w jakieś bezpieczniejsze miejsce. Świat nie jest sielanką i zagrożenia nadciągają z najmniej spodziewanych kierunków.

## POWRÓT DO SGPiS

Zbliżał się rok akademicki. Należało kończyć wólcę po Europie i wracać do domu. Do Austrii pojechali przez górski region Alto Adige, przez Austriaków nazywany Południowym Tyrolem, w którym włoski i niemiecki są równorzędnymi językami. W czasie I wojny światowej był to teren krwawych bitew opisanych przez Hemingwaya w *Pożegnaniu z bronią*. Tam też powstawały najlepsze włoskie wina i wyborna grappa. Na Wiedeń zostało już niewiele czasu i pieniędzy, więc zwiedzili tylko to, co najważniejsze, w dodatku bez zachwytu po wszystkim, co widzieli wcześniej w Londynie, Paryżu i Rzymie. W imperium Habsburgów człowiek może czuć się przygnieciony, podobnie jak w Petersburgu, gdzie przygniata 300 lat krwawej historii imperium Romanowów i rządów Stalina. W Wiedniu zapakowali Jolę do pociągu do Londynu, a sami z Norbertem ruszyli do Polski.

W SGPiS przez rok nic się nie zmieniło. Koledzy z katedry przywitali Andrzeja miło i zaczęła się normalna dydaktyczna harówka, bo na każdym wydziale musieli odbyć jeden 60- lub 30-godzinny wykład z TOZ (Teorii Organizacji i Zarządzania). Koźmiński wówczas maksymalnie zamerykanizował swoje wykłady i zauważył, że w takiej wersji cieszą się sporym powodzeniem. Miał grupę aktywnych słuchaczy, wśród których wyróżniał się chudy młodzieniec: Krzysztof Obłój. Byli też nieliczni magistranci.

Przy poparciu kolegów z katedry Koźmiński zaproponował uruchomienie w SGPiS pełnego magisterskiego programu studiów menedżerskich. Rektor powołał komisję w tej sprawie i to był zły znak. W jej skład wchodził jeszcze inny ekonomista reprezentujący Komitet Uczelniany PZPR, profesor Dymitr Sokołow, niegdyś asystent profesora Wakara i częsty gość w jego domu, ostatni mąż wdowy, Loki Wakarowej. Gorszym znakiem był jednak przewodniczący: profesor Paweł Sulmicki, ekonomista ekonometryk, autor znanych prac o przepływach międzygałęziowych, zdecydowanie źle nastawiony do pomysłu nauki organizacji i zarządzania. Każde kolejne spotkanie komisji przewodniczący zaczynał od 30-minutowego wykładu na temat tego, czym jest organizacja, a czym zarządzanie. Wychodziło mu, że najważniejszym elementem organizacji jest mur, który oddziela ją od świata zewnętrznego, czasami jeszcze pojawiał się pies jako dodatkowy strażnik odrębności organizacji. W celu wyjaśnienia istoty funkcji zarządzania pojawiał

się ponadto strażnik lub dozorca, który otwiera i zamyka bramę w murze. Po tym wykładzie następowało retoryczne pytanie: czy w ogóle warto się czymś takim naukowo zajmować?

Pozostali członkowie Komisji, w tym pomysłodawca, entuzjastycznie prezentowali propozycje pełnego magisterskiego programu zarządzania, ale na następnym posiedzeniu znowu nieodmiennie pojawiały się mur, pies i strażnik. Komisja nie przedstawiła żadnych rekomendacji i tak już zostało. Dla Koźmińskiego stało się jasne, że w SGPiS polski Harvard nie powstanie i jeśli on chce realizować swoje marzenie o szkole biznesu, to musi poszukać innego miejsca.

Wyjazdy zagraniczne pracowników naukowych w czasach PRL-u wiązały się z zagrożeniem inwigilacją i namowami do donoszenia. Jak to wyglądało w przypadku dość częstych wyjazdów profesora Koźmińskiego, a zwłaszcza w odniesieniu do rocznego pobytu w USA? Jak sam odpowiada:

■ *Spotykam się niekiedy z pytaniem o sprawozdania, które trzeba było składać po powrocie z zagranicy i które rzekomo stawały się źródłowymi materiałami tajnych służb. Każdy jako tako rozgarnięty człowiek wiedział wtedy, że w sprawozdaniu należy po prostu powtórzyć to, co i tak było władzy wiadomo z zaproszenia i innych dokumentów – i oczywiście ani słowa więcej. Obowiązywała zasada, że władza, jak żona: im mniej wie, tym lepiej śpi. Ja w ogóle nie lubiłem pisać jakichkolwiek sprawozdań i niemal nigdy tego nie robiłem. Kierownikiem działu zagranicznego był mój były student, dlatego z reguły zapominałem o sprawozdaniu, a on grzecznie się nie upominał.*

## INSTYTUT ZARZĄDZANIA

Nie musiał się długo rozglądać za nowym miejscem, w którym dałoby się uczyć zarządzania tak jak w USA. Profesor Jerzy Więckowski, uczestnik seminariów Wakara zaproponował mu przejście na Uniwersytet Warszawski do tworzonego tam międzywydziałowego Instytutu Zarządzania. Program studiów oraz badań był in statu nascendi i z pewnością miał być interdyscyplinarny. Instytut powstawał z inicjatywy rektora, profesora Zygmunta Rybickiego.

Andrzej Koźmiński się zgodził i tak zakończył swój związek z SGPiS, który zaczął się pamiętnego 9 maja 1945 roku. Profesor Leon Koźmiński, o dziwo, poparł decyzję syna.



## BIBLIOGRAFIA

- Benisławska K. (2000). *Pieśni sobie śpiewane*. Warszawa: IBL.
- Buckley W. (1967). *Sociology and Modern Systems Theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Crozier M. (1970). *La société bloquée*. Paris: Éditions du Seuil.
- Cyert R.M., March J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New York: Prentice Hall.
- Cyert R.M., March J.G. (1965). *Behawiorystyczna teoria celów organizacji*. W: *Nowoczesna teoria organizacji*. Red. M. Haire, tłum. S. Łypacewicz. Warszawa: PWN.
- Handy Ch., Gordon C., Gow I., Randlesome C. (1988). *Making Managers*. London: Pitman.
- Koźmiński A.K. (1971; 1973). *Zarządzanie systemowe*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński A.K., red. (1972). *Płynność i stabilizacja zawodowa młodych sprzedawców*. Warszawa: IHW.
- Koźmiński A.K., red. (1972a). *Stabilizacja zawodowa pracowników handlu z wyższym wykształceniem*. Warszawa: IHW.
- Koźmiński A.K. (1974). *Zarządzanie. Analiza systemowa procesów i struktur*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński A.K. (1976; 1979). *Analiza systemowa organizacji*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński A.K., Liżewska M., Przewłocka T. (1972). *Postawy zawodowe uczniów zasadniczych szkół handlowych*. Warszawa: IHW.
- Koźmiński A.K., Zawiślak A.M. (1982). *O organizacji. Dwugłós względnie uporządkowane*. Warszawa: PWE.
- Kriebel Ch.H. (1971). *On the Design of Management Operating Systems*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University Press.
- Kurnal J. (1969). *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Kurnal J., red. (1972). *O sprawności i niesprawności organizacji*. Warszawa: PWE.
- Lange O. (1962). *Całość i rozwój w świetle cybernetyki*. Warszawa: PWN.
- Mazur M. (1966). *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*. Warszawa: PWN.
- Newell A., Simon H.A. (1972). *Human Problem Solving*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Simon H.A. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper & Row.
- Wakar A. (1968). *Handel zagraniczny w gospodarce socjalistycznej*. Warszawa: PWN.
- Zawiślak A.M. (1975). *Szkice o zarządzaniu*. Warszawa: PWN.
- Zawiślak A.M. (2011). *O kwantach, rynkach i ekonomistach. Ikebana zadziwień i paradoksów*. Warszawa: Poltext.



# PIERWSZY WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA W KRAJACH SOCJALISTYCZNYCH

W 1972 roku powstała pierwsza szkoła zarządzania w bloku wschodnim: Instytut Zarządzania, a potem Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Oficjalnie była to inicjatywa grupy naukowców, którzy dostrzegli konieczność propagowania w Polsce wiedzy o zarządzaniu, kształcenia kadr i prowadzenia badań naukowych w tej dziedzinie. Wśród nich byli profesor Zygmunt Rybicki, ówczesny rektor UW, profesor Jerzy Więckowski, pierwszy dziekan Wydziału Zarządzania, i profesor Kazimierz Ryć, który sprawował funkcję dziekana w latach 1999–2005. Instytut Zarządzania przekształcił się w wydział w 1977 roku.

Nieoficjalnie impulsem miał być konflikt rektora Rybickiego, który okrył się złą sławą w Marcu 1968 roku, z jego macierzystym Wydziałem Prawa. Chciał stworzyć coś niezależnego z grupą prawników administratywistów (Ryszard Malinowski) i cywilistów (Marek Madej), specjalizujących się w prawie gospodarczym. Do Instytutu Zarządzania włączono ekonomistów zajmujących się mikroekonomią i ekonomiką przedsiębiorstw, a to była specjalność profesora Więckowskiego (wieloletniego uczestnika seminariów Wakara), który został pierwszym dyrektorem nowej jednostki działającej na prawach „miniwydziału”. Instytut miał radę naukową podobną do rad wydziałów. Trudno wyobrazić sobie lepsze miejsce dla kogoś, kto przez rok przyglądał się amerykańskiej nauce o zarządzaniu i badał, jak funkcjonują najlepsze szkoły biznesu na świecie, a zarazem przemyślał, jak można coś takiego zrobić na polskim gruncie. Andrzej Koźmiński z radością przyjął propozycję objęcia kierownictwa Zakładu Analizy Systemowej. Miał możliwość zatrudnienia jako adiunkta swojego pierwszego doktoranta, Andrzeja Zawisłaka, i jeszcze jednego asystenta, którym został jego późniejszy doktorant, Maciej Ramus.

## POCZĄTKI ZARZĄDZANIA NA UW

Wśród pionierów Instytutu Zarządzania znaleźli się: Kazimierz Ryć – makroekonomista, Roman Głowacki, jeden z pierwszych w Polsce przedstawicieli nauki marketingu, Zbigniew Pietrasiański, wybitny psycholog, a także Władysław Radzikowski, znawca metod ilościowych. Naukę organizacji i zarządzania reprezentował Witold Kieżun ze szkoły prakseologii. To najlepsza, najbardziej kompletna, interdyscyplinarna mieszanka, na którą było nas wtedy stać.

Instytut Zarządzania okazał się całkowicie nowym, nietypowym – bo działającym poza strukturą wydziałów – tworem wewnątrz szacownego Uniwersytetu Warszawskiego. Od początku wzbudzał zainteresowanie mediów, które określały go nieco pejoratywnie jako „szkołę dyrektorów”. Jerzy Więckowski tłumaczył się z tego, mówiąc, że kształci kadry zarządzające średniego szczebla dla socjalistycznych przedsiębiorstw, ale metka „szkoły dyrektorów” przylgnęła na dłuższy czas.

Rozstanie z SGPiS nie było dla Andrzeja Koźmińskiego tak łatwe, jak się spodziewał. Musiał przekonać rektora Sadowskiego, żeby wyraził zgodę na jego przejście na UW, co udało się dopiero za drugim lub trzecim podejściem. Nie mógł też zostawić kolegów z katedry z nieobsadzonymi zajęciami, więc przez cały rok akademicki 1972/1973 wykładał w pełnym wymiarze także w SGPiS i kończył rozpoczęte tam seminarium magisterskie. Najtrudniej było oswoić się mentalnie z zerwaniem instytucjonalnego związku z uczelnią, która zawsze stanowiła jego dom i miejsce, z którym cała rodzina Koźmińskich czuła się złączona emocjonalnie. Gdyby nie perypetie z habilitacją i wspomnienia haniebnych wydarzeń 1968 roku, nie wiadomo, czy zdecydowałby się na taką zmianę, zwłaszcza że nigdy nie wyzbył się sentymentu do SGH.

## KAWALERKA NA CHŁODNEJ

Mniej więcej w tym samym czasie ostatecznie wyprowadził się od rodziców i zamieszkał najpierw sam, a po powrocie z USA z żoną, w kawalerce Za Żelazną Bramą przy Chłodnej 11, tuż koło cudem ocalałego ze zniszczeń wojennych pięknego kościoła pod wezwaniem Świętego Andrzeja Męczennika. Mieszkanko było małe, ze ślepą kuchnią, choć na szczęście z łazienką, zbudowane według nieco złagodzonych gomułkowskich norm, mieściło się na

pierwszym piętrze z widokiem na wybetonowaną przestrzeń podwórka z kilkoma ławkami, na których przy lepszej pogodzie zasiadały mamy z dziećmi.

Od czasu do czasu odbywały się w kawalerce przyjęcia nawet na kilkanaście osób, oczywiście pod warunkiem wykorzystania łazienki. W okolicy mieszkała głównie inteligencja i kwitło życie towarzyskie oraz uczuciowe, jak by to ujął Leopold Tyrmand. Miejsc do parkowania jeszcze wtedy nie brakowało, bo mało kto dysponował własnym autem, może dlatego te lepsze budziły bezinteresowną agresję. Lśniący nowością włoski fiat 124 został tam poharatany gwoździem, ku rozpaczy właściciela. Niewątpliwym atutem lokalizacji była bliska odległość do Instytutu Zarządzania. Andrzej mógł do pracy chodzić pieszo, ale prawie nigdy mu się to nie udawało, bo zawsze gdzieś się spieszył i miał w planie różne dalsze kierunki.

## WIDOKI Z MANSARDY

Instytut Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego mieścił się na ulicy Długiej i dzielił niewielką powierzchnię z Wydziałem Nauk Ekonomicznych, któremu przysługiwał przywilej starszeństwa. Dla Zakładu Analizy Systemowej wygospodarowano małą mansardę na trzecim piętrze. Tam po raz pierwszy Andrzej Koźmiński poczuł, że to jego miejsce, gdzie będzie realizował cele i marzenia. Już wówczas były one dla niego jasne. Chciał stworzyć szkołę w dwojakim sensie tego słowa: z jednej strony szkołę naukową, realizującą spójny, autorski program badań, a z drugiej instytucję – nowoczesną, zorientowaną na świat i działającą w Polsce szkołę biznesu.

W scenerii skromnej mansardy marzenia te mogły wydawać się nierealne, a nawet trochę śmieszne. A jednak ten dość prosty w istocie program Koźmiński konkretyzował przez całe życie i udało mu się w zasadzie osiągnąć wszystko, a wręcz nieco więcej niż sobie wyznaczył. Mansarda na Długiej stała się ważnym etapem na tej drodze.

Zarządzanie nie było pieszczoszką Uniwersytetu Warszawskiego. Prawnicy patrzyli na nie przez pryzmat konfliktu z Rybickim i młodego wieku dyscypliny. Ekonomiści, na czele z ilościowcami – podobnie jak w SGPiS – wyrażali wątpliwości, czy zarządzanie ma jakiegokolwiek znaczenie w kontekście parametrów makroekonomicznych wyznaczających zachowania podmiotów gospodarujących. Z kolei socjologowie, zwłaszcza ci lewicujący, widzieli

w zarządzaniu instrument manipulacji i opresji. Wszystko to rozgrywało się w cieniu ostrej konkurencji o ograniczone zasoby i konfliktu politycznego narastającego przez lata 70. Instytutowi, a potem Wydziałowi Zarządzania jako najmłodszemu wskazywano miejsce na końcu uniwersyteckiej kolejki. A jednak wyłącznie Uniwersytet Warszawski było wówczas stać nie tylko na powołanie pierwszej szkoły biznesu w bloku socjalistycznym, ale też na zapewnienie jej warunków rozwoju, aż do osiągnięcia statusu pełnego wydziału, łącznie z oddanym w końcu lat 70. własnym budynkiem, pawilonem typu „Lipsk”, przy – nomen omen – ulicy Szturmowej, na dalekim Mokotowie. To była jedna z demonstracji siły uniwersytetu wyrosłego z różnorodności i tolerancji. Nie obyło się jednak bez pewnych perturbacji indukowanych z zewnątrz.

W połowie lat 70. profesor Andrzej Straszak, dyrektor Instytutu Badań Systemowych, próbował – z politycznym błogosławieństwem ministra spraw wewnętrznych i członka Biura Politycznego KC PZPR, Franciszka Szlachcica – stworzyć pod szyldem PAN gigantyczny instytut poświęcony problematyce organizacji i zarządzania (o nazwie IOK: Instytut Organizacji i Kierowania) oraz zagarnąć pod swoje skrzydła IZ UW. Szlachcic po amatorsku pasjonował się nowoczesnym zarządzaniem, informatyką i cybernetyką. Zapraszał na rozmowy specjalistów w tych dziedzinach – zarówno Koźmiński, jak i Zawisłak dostąpili tego zaszczytu. Wszystko starannie notował i nawet wydał na ten temat książkę (Szlachcic 1990). Przez pewien czas funkcjonowała nazwa Instytut Organizacji i Kierowania UW i PAN, nazywany „małym IOK-iem”.

Na szczęście kolejne roszady na szczytach władzy, a ściślej degradacja Szlachcica, doprowadziły do zarzucenia tych pomysłów i ostatecznie IZ UW mógł zostać przekształcony w pełnowymiarowy Wydział Zarządzania UW. Pierwszym dziekanem został mianowany zgodnie z ówczesnym prawem profesor Jerzy Więckowski. Koźmiński w 1977 roku został powołany na stanowisko prodziekana do spraw studenckich, uzyskując nieocenione wsparcie administracyjne w osobie kierowniczkii dziekanatu Małgosi Łucyk. Dzięki temu mógł skoncentrować się na rolach naukowej i dydaktycznej.

## NAJMŁODSZY PROFESOR

Jako kierownik zakładu Andrzej Koźmiński skupił się na zadaniach merytorycznych. Trzeba było przygotować zajęcia – wykład i seminaria z podstawowego przedmiotu Analiza systemowa – oraz podręcznik. Pierwsze wydanie

napisanego po powrocie ze stypendium Fulbrighta podręcznika *Analiza systemowa organizacji* ukazało się w 1976 roku nakładem PWE. Do tej pory wykładowcy posługiwali się dostępnymi na polskim rynku tłumaczeniami obcych autorów, takimi jak na przykład praca Stafforda Beera (1966) *Cybernetyka a zarządzanie*.

Ambicją Koźmińskiego i jego współpracowników było stworzenie wokół Zakładu Analizy Systemowej środowiska naukowego skoncentrowanego na interdyscyplinarnym, systemowym podejściu do organizacji i zarządzania. Na cotygodniowych seminariach oprócz etatowych pracowników (Koźmiński, Zawiaślak, Ramus) spotykali się doktoranci i dobrze rokujący studenci starszych roczników: Wiktor Askanas, Krzysztof Obłój, Włodzimierz Piotrowski, Zbigniew Żandarowski, Marek Kostrzewski. Po ukończeniu studiów wszyscy oni zostali zatrudnieni na UW i rozpoczęli pracę nad doktoratami pod kierunkiem Koźmińskiego, który od tego czasu coraz częściej używał także drugiego imienia, Krzysztof, i posługiwał się inicjałami AKK. Referaty często wygłaszali gościnnie zapraszani badacze, tacy jak: Stefan Kwiatkowski, Jakub Karpiński, Janusz Gościński czy Bogdan Wawrzyniak. Dyskutowano fragmenty prac naukowych i omawiano wspólne projekty uczestników. Andrzej próbował odtworzyć to, co dobrze znał z seminariów profesora Warkara, czyli szkołę naukową.

Zakład Analizy Systemowej był pomyślany jako trampolina dla solidnych, ale szybkich karier naukowych. I rzeczywiście dość prędko doktoraty obronili: Wiktor Askanas, Maciej Ramus, Krzysztof Obłój i Włodzimierz Piotrowski. Andrzej Zawiaślak uzyskał habilitację. Ich promotor miał zatem otwartą drogę do profesury. Dopracował rozpoczętą w Stanach Zjednoczonych książkę *Zarządzanie. Analiza systemowa procesów i struktur* (Koźmiński 1974), której publikacja w 1974 roku stała się podstawą przewodu profesorskiego. Dwa lata później podczas uroczystości w Belwederze Andrzej K. Koźmiński odebrał nominację na profesora nadzwyczajnego z rąk profesora Henryka Jabłońskiego, który był wtedy przewodniczącym Rady Państwa. Po uroczystości podawano stroganowa i wódeczkę.

Miał 35 lat, a od czasu habilitacji w Łodzi upłynęło ich już 8. Pozycja najmłodszego doktora, docenta i profesora dawała mu pewne przywileje w postaci popularności i uwagi mediów. Już jako profesor Uniwersytetu Warszawskiego zaczął publikować popularne teksty w tygodnikach „Polityka” i „Kierunki”, w „Życiu Warszawy”, „Miesięczniku Literackim”, „Przeglądzie



Technicznym”, „Zarządzaniu”. Ułatwiało to kontakty z praktyką i zwiększało rozpoznawalność w środowiskach gospodarczych oraz naukowych, choć sympatii wśród kolegów nie przysparzało. Dostęp do mediów zawsze był w tym środowisku przedmiotem niezrozumiałej zawiści.

Po szkole wakarowskiej AKK doskonale zdawał sobie sprawę z tego, że najlepszym spoiwem szkoły naukowej są zbiorowe publikacje, wspólnie przygotowywane i omawiane przez cały zespół. Praca nad taką publikacją zajmuje kilka lat i z reguły wymaga sięgnięcia do szerszego grona współpracowników zewnętrznych. W zespole Zakładu Analizy Systemowej powstały trzy takie książki:

- *Decyzje. Analiza systemowa organizacji*, PWN, 1979, pod redakcją naukową AKK. Autorzy: Marek Kostrzewski, Maciej Ramus, Andrzej Zawisła i Andrzej K. Koźmiński (red.).
- *Współczesne teorie organizacji*, PWN, 1983, pod redakcją naukową AKK. Zespół autorów został znacznie poszerzony o takich współpracowników jak: Krystyna Bolesta-Kukułka, Stanisław Kownacki, Bolesław R. Kuc, Krzysztof Lis, Tomasz Maracz, Włodzimierz Piotrowski, Zofia Rummel-Syska, Jan Solarz, Andrzej Sopoćko, Henryk Sterniczuk, Zbigniew Żandarowski.
- *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, 1985, pod redakcją naukową AKK. Oprócz redaktora naukowego autorami byli: Krystyna Bolesta-Kukułka, Stanisław Kownacki, Bolesław R. Kuc, Krzysztof Lis, Tomasz Maracz, Krzysztof Oblój, Włodzimierz Piotrowski, Andrzej Sopoćko, Henryk Sterniczuk, Ryszard Zach, Zbigniew Żandarowski.

## SZKOŁA NAUKOWA?

Publikacje niewątpliwie ugruntowały pozycję zespołu w środowisku akademickim i pomogły wypracować skuteczne formy współpracy. Nieco złośliwie mówiono o nich w środowisku: „koźmińszczyzna”. Niektórych drażniło to, że niemal wszyscy – na czele z Koźmińskim – palili tradycyjne fajki (o zgrozo, nawet w czasie wykładów!), ale wówczas tak było można się zachowywać, bo nie posiadano jeszcze pełnej wiedzy o szkodliwości palenia i nie wpro-

wadzono zakazów. Zachowywali się z pewną dezynwolturą. Równocześnie dostrzegano, że stanowią w miarę jednolitą formację intelektualną. Wtedy można było mówić o szkole naukowej Koźmińskiego.

Nie udało się jednak uniknąć wskazywania autorów poszczególnych tekstów, a przede wszystkim zespół nie wypracował ogólnej teorii, którą wszyscy uznaliby za spójną i silną podstawę teoretyczną prowadzonych przez nich badań i analiz, jakie zarazem tę ogólną teorię rozbudowują i modyfikują. Podejście systemowe zostało co najwyżej uznane za metodę i język naukowej analizy. Jako szkoła naukowa odnieśli zatem tylko częściowy sukces.

## TEORIA GRY ORGANIZACYJNEJ

Na początku 1980 roku profesor Witold Kieżun zdecydował się na dłuższy wyjazd za granicę i pozostawił Andrzejowi Koźmińskiemu swoją Katedrę Teorii Organizacji. Wówczas Andrzej Zawisłak odziedziczył po nim Zakład Analizy Systemowej. Już wcześniej zaczęli pracować z Zawisłakiem nad nowym, ogólnym modelem wyjaśniającym rzeczywiste funkcjonowanie organizacji w różnych uwarunkowaniach sytuacyjnych. Obserwując polską rzeczywistość lat 70., chcieli zakwestionować naiwne – ich zdaniem – przekonanie, że organizacje muszą zachowywać się racjonalnie i dążyć do maksymalnej sprawności. Efektem wspólnej pracy była koncepcja gry organizacyjnej (Koźmiński, Zawisłak 1980; 1982). Analizuje ona organizacje jako hierarchiczne systemy gry sterowanej, w toku której różni aktorzy i grupy aktorów realizują swoje interesy, niejednokrotnie „ogrywając” siebie wzajemnie oraz organizacje jako całości. Możliwe są zarówno gry produktywne, jak i pasożytnicze. Często przeważają te drugie, co prowadzi do nieefektywności. Tym samym dowodzili, że „organizacje są głupie, bo ludzie są sprytni”.

Zgodnie z jednym z ulubionych powiedzonek Andrzeja Zawisłaka ta koncepcja była „jak Maria Stuart – piękna, ale nieszczęśliwa”. Pracując nad nią, nie znali jeszcze książki Croziera i Friedberga (1982), która ukazała się po francusku w 1977 roku, ani też prac amerykańskich rozwijających temat gry w organizacjach (Pfeffer, Salancik 1978). Utrudniło to wprowadzenie najbardziej chyba kompletnej koncepcji polskich autorów na międzynarodowy rynek naukowy. Ukazał się tylko jeden oparty na empirii artykuł porównujący przebieg gier pasożytniczych w polskim przemyśle i amery-

kańskich strukturach publicznych, który Koźmiński napisał wspólnie z Joe Tropeą, gdy wykładał gościnnie w George Washington University w latach 1977–1978 (Koźmiński, Tropea 1982).

Rok 1979, w którym ukazała się książka *Pewność i gra*, był najgorszym momentem na prezentację jakichkolwiek nowych koncepcji w naukach społecznych: „epoka Gierka” przeżywała swój żałosny koniec. Jedni zajmowali się przewidywaniem przyszłości, która już za chwilę miała przynieść prawdziwe niespodzianki, a inni rozwiązywaniem coraz trudniejszych codziennych problemów. Z „wielką teorią” nikomu nie było po drodze.

Prawdę rzekłszy, sami autorzy też bardziej pasjonowali się w tym czasie polityką i z pewnością nie przykładali się, jak należy, do propagowania własnej koncepcji w kręgach naukowych i opiniotwórczych. Koźmiński udzielił jedynie wywiadu „Polityce”, został także zaproszony do programu telewizyjnego „Tele-Echo” legendarnej Ireny Dziedzic (Zawiślak przebywał wtedy w Ameryce, więc nie mógł zabłysnąć na szklanym ekranie). Dla pani Dziedzic kluczową sprawą pozostawało trzymanie się pisanego scenariusza i troska o odpowiednie ustawienie kamer. Na skutek jakiegoś błędu technicznego trzeba było cały wywiad powtarzać i po raz drugi wszystko odbyło się idealnie tak samo, jak za pierwszym razem: nawet cienia improwizacji!

Kręgi naukowe w kraju przyjęły pomysł gry organizacyjnej jak najgorzej. Jedni poczuli się urażeni tym, że systemowi zarządzania gospodarką socjalistyczną zarzuca się irracjonalność, drudzy zaś tym, że zarządzanie w ogóle nie podlega regułom przewidywalnej racjonalności i że po obaleniu komunizmu też nie będzie „królestwa racjonalności”. Autorzy byli więc ostro krytykowani ze wszystkich stron. Odpowiedzieli wówczas krótkim wprowadzeniem do drugiego wydania książki (1982), które oddaje zarówno ich postawę, jak i klimat tamtych lat:

■ *Drugie wydanie tej książki dedykujemy tym, którzy sprawili, że musiała być napisana pokretnym ezopowym językiem, oraz tym, którzy inspiracji do jej powstania doszukiwali się wszędzie, tylko nie w rzeczywistości Polskiej Rzeczpospolitej Ludowej lat 70.! Wszyscy oni sprawili, że autorzy przeżyli chwile nieklamanej satysfakcji... Wyrażamy im wdzięczność za to, że nasza książka powstawała i odbierana była w atmosferze pozwalającej nam poczuć się powinowatymi, a jakże niestety dalekimi powinowatymi wielkiego Jonathana Swifta. Chociaż więc atmosfera ta wydaje się*

*należęć do przeszłości, to coś z niej zostanie. Zostanie zawistna głupota. Zaś głupcy – jak powiada Voltaire – są wszakże na świecie dla naszej uciechy. Za dostarczoną nam uciechę zachowujemy ich we wdzięcznej pamięci, nie wymieniając z imienia.*

Ten tekst pisany w apogeum karnawału Solidarności jest optymistyczny i zadziorny. Ukazał się drukiem już w stanie wojennym i nabrał wówczas zgoła innej wymowy. Tłumaczy on także, dlaczego „koźmińszczyzna” nie była w smak środowiskom naukowym, nie mówiąc o politycznych, które niemal niczego nie czytają, zajęte bez reszty „grą o władzę”. Tak było wtedy i tak jest dzisiaj.

## BADANIA W PRZEMYŚLE

Teoria gry organizacyjnej wymagała empirycznej weryfikacji. Tymczasem w Polsce w okresie realnego socjalizmu, a potem stanu wojennego nie było łatwo przeprowadzić jakiegokolwiek poważne i niezależne od władzy badania. Trzeba było działać niestandardowo. Na początku lat 70. dyrektorem Instytutu Organizacji Przemysłu Maszynowego (Orgmasz) został przyjaciel Andrzeja, Janek Kramarczuk. Zorganizował on niezwykle ambitny program studiów doktoranckich, w których przez chwilę uczestniczył Krzysztof Obłój, przed swoim formalnym dołączeniem do zespołu naukowego analizy systemowej na UW.

Dzięki znajomym pracującym dla resortu przemysłu maszynowego Koźmiński został przewodniczącym rady naukowej jednego z najważniejszych programów badawczo-rozwojowych realizowanych w tym szczególnie naukochłonnym resorcie. Pozwoliło mu to przeprowadzić – z zespołem – pogłębione badanie kilku dużych przedsięwzięć innowacyjnych. To była unikalna okazja, bo badaczy społecznych z reguły nie dopuszczano do tego rodzaju jednostek i procesów, często ukrytych za klauzulą tajności, ulubioną przez biurokratów i rządy autorytarne. Jak wiadomo, klauzula ta najczęściej służy ukryciu nieudolności, marnotrawstwa i wszelkich patologii. Tak było i w przypadku przedsięwzięć badanych przez zespół w składzie: Andrzej K. Koźmiński, Krzysztof Obłój, Maciej Ramus, Robert Rządca, Henryk Sterniczuk, Andrzej M. Zawisłak.

Procesy innowacyjne zachodzące lub niezachodzące (bo blokowane) w polskim przemyśle to serie rozgrywek, w których ścierają się partykularne interesy grup i jednostek wyposażonych w formalne możliwości oddziaływa-

nia. Model gry produktywnej i/lub pasożytniczej najlepiej opisuje i wyjaśnia te procesy, a nawet pozwala przewidywać ich przebieg (Kozłowski, Obłój 1983). Badania porównawcze prowadzone w USA wykazały, że podobne mechanizmy trapią organizacje i przedsięwzięcia finansowane ze środków publicznych, na przykład w wymiarze sprawiedliwości czy szkolnictwie (Kozłowski, Tropea 1982). Wskazuje to na znaczny potencjał eksplanacyjny teorii gry organizacyjnej. Potwierdziły to badania nad permanentnie niesprawnymi organizacjami, prowadzone na UCLA (Meyer, Zucker 1989).

## W KONSULTINGU

W latach 70. Kozłowski miał ciekawe doświadczenie z doradztwem w ówczesnej polskiej rzeczywistości. Poprosił go o spotkanie jeden z najważniejszych ludzi w Polsce: sam Stanisław Kukuryka, prezes Centralnego Związku Spółdzielni Budownictwa Mieszkaniowego, czyli „rozdawca mieszkań”, późniejszy minister budownictwa i ambasador w Libii. Podczas rozmowy z udziałem francuskiej brandy (co potwierdzało wagę sprawy) zaproponował Kozłowskiemu, by dobrał sobie ekspertów i pokierował zespołem, który dokonałby diagnozy systemu zarządzania związkiem i zaproponował nowe rozwiązania. Kukuryka miał do dyspozycji spory budżet na wynagrodzenia członków zespołu i koszty jego funkcjonowania oraz dyskretnie obiecał zająć się sprawą złożonego przez Kozłowskiego podania o zamianę malutkiej kawalerki Za Żelazną Bramą na większe mieszkanie.

Do zespołu udało się zaprosić kilku wybitnych fachowców, w tym najlepszego wówczas specjalistę od prawa spółdzielczego, profesora Wiesława Chrzanowskiego (późniejszego polityka), a ponadto Andrzeja Zawislaka, kilku finansistów i księgowych-praktyków w dziedzinie budownictwa mieszkaniowego. Spółdzielczość mieszkaniowa była praktycznie monopolistą w kluczowym obszarze budownictwa mieszkaniowego. A w tym okresie oddawano do użytku około 300 tysięcy nowych mieszkań rocznie, co dzisiaj wydaje się całkowicie nieosiągalne. Choć gierkowskie mieszkania odznaczały się legendarną, wysmiewaną przez łzy we wszystkich polskich komediach usterkowością i ogólnie niską jakością, to jednak były.

Ponad rok członkowie zespołu spotykali się regularnie w soboty w sali konferencyjnej CZSBM na rogu wówczas Marchlewskiego (dzisiaj alei Jana Pawła II) i Świętokrzyskiej. Efektem ich pracy stał się obszerny raport anali-

zujący główne patologie systemowe, takie jak nadmierna centralizacja, biurokratyzaacja i korupcja. Koźmiński z Zawislakiem zrobili kilka badań w terenie na te tematy, między innymi w Poznaniu i Lublinie. Zespół zaproponował wiele zmian rozłożonych na etapy. Kiedy prace zostały zakończone, AKK wybrał się do prezesa ponownie. Tym razem był prawdziwy francuski koniak. Kukuryka poprosił o przekazanie mu wszystkich egzemplarzy raportu, które na oczach autora schował do sejfu i zamknął. Wszystkie rachunki zostały zapłacone, a Koźmiński w 1976 roku wprowadził się z żoną do trzypokojowego mieszkania przy ulicy Dzikiej na „warszawskim Manhattanie”, jak z przesadą mówiło się o tej lokalizacji. Ich sąsiadem był sam Kukuryka, ale też wiele znakomitości, między innymi: Maja Komorowska, Igor Śmiałowski, Bohdan Tomaszewski, Wanda Wiłkomirska, Krystyna Kołodziejczyk „Kiksa” i pianista Andrzej Ratusiński.

Później Andrzej dowiedział się, że ich raport nigdy nie ujrzał światła dziennego. Krążyły o nim plotki i legendy, a prezes, powołując się na „opracowanie ekspertów”, wprowadził takie zmiany, które wyeliminowały ze struktury wszystkich jego przeciwników. Nauczony tym doświadczeniem AKK nie skorzystał z późniejszej propozycji doradztwa dla FSO na Żeraniu. Samochód już miał...

Na Dzikiej mieszkało się im z Alą dobrze. Zaprzyjaźnili się z Kiksą i jej mężem Wiesławem, stewardem LOT-u. Często spotykali się z Ratusińskim i Wiłkomirską (już po rozwodzie z Rakowskim). Ratusiński miał na ostatnim piętrze dwupoziomowe mieszkanie, którego górna kondygnacja była przeznaczona na pracownię, i tam oczywiście królował fortepian, ale kwitło też życie towarzyskie. Stała tam jakaś stara szafa ze sporą witrynką, w której spoczywał znacznych rozmiarów słomiany miś, według wzorca z filmu Barei. Przyjaciele nazywali to miejsce mauzoleum Misia Lenina. Miś odpowiadał na piśmie na każde zadane pytanie, pod warunkiem, że do mauzoleum włożono kartkę z pytaniem i buteleczkę alkoholu innego niż „kartkowy”. Kartkową wódkę Miś wypluwał, licząc na coś lepszego z Peweksu. Kartka z odpowiedzią pojawiała się następnego dnia. Jedna z takich odpowiedzi zainspirowała Ratusińskiego i Koźmińskiego do zaaranżowania pierwszomajowej „demonstracji” w 1982 roku. Kilkakrotnie obeszlili bloki Manhattanu, niosąc Misia i głośno skandując: „orła wrona nie pokona, prędzej skona pie...” – przy czym powoływali się na autorytet Lenina. Nikt na nich nie doniósł, choć ruch firanek w oknach sąsiadów wskazywał na pewne ożywienie ludności.

## KOLACJA Z WNUCZKĄ KOSYGINA

Nieco inne, chociaż równie deprymujące doświadczenia wiążą się z doradztwem dla przemysłu okrętowego. Zaczęło się na Konferencji Zarządzania krajów RWPG, która odbyła się w 1975 roku w Erywanii. W kilkunastoosobowej polskiej delegacji uczestniczyli Janek Kramarczuk, wówczas dyrektor Orgmaszu, i AKK. Był to bardzo zabawowy wyjazd. Wszyscy robili sobie zdjęcia przed słynną rozgłośnią Radia Erywań. Bankietom nie było końca. Opowiadało się na nich kolejne dowcipy Radia Erywań zawsze zaczynające się od pytań słuchaczy. AKK zapamiętał te dotyczące „światlanej przyszłości”, jak na przykład: „Czy w komunizmie będą pieniądze? – Wyłącznie!”, „Czy w komunizmie generałowie będą nosili baranie czapki? – Nie, bo pogłowie generałów szybko rośnie, a pogłowie baranów szybko spada”, „Czy w partii jest więcej ludzi dobrych czy mądrych? – Oczywiście, że dobrych, bo dobroć jest znacznie łatwiej udawać niż mądrość!”.

Jak zawsze w Związku Radzieckim stoły były ustawione w podkowę z tym prezydialnym na górze, gdzie serwowano lepsze jedzenie i trunki. Sumiennie pilnowano, by nikt niższy rangą tam się nie pojawił, ale obaj z Kramarczkiem nieco spóźnili się na bankiet zamykający konferencję. Szli więc pewnym krokiem, elegancko ubrani, pachnący, lekko pod gazem i ochrona, która nie znała międzynarodowego towarzystwa, na podstawie wyglądu i zachowania skierowała ich prosto na honorowe miejsca. Przy stole był już pierwszy sekretarz partii Armenii i szefowie delegacji narodowych. Na czele polskiej stał minister Bronisław Ostapczuk, który siedział ze skwaszoną miną nieopodal najważniejszej osoby w tym gronie: Dżermena Gwiszianiego (1973), dyrektora Międzynarodowego Instytutu Zarządzania w Moskwie, a prywatnie zięcia Kosygina (ówczesnego premiera ZSRR). Towarzyszyła mu bardzo przystojna, elegancka młoda kobieta, rzucająca się w oczy w tym towarzystwie. Zaczęli z Jankiem emablować ją i zabawiać rozmową, co jej się wyraźnie podobało. Umówili się na spotkanie następnego dnia. Nie podobało się to natomiast Gwiszianiemu, który najpierw nasłał na absztyfikantów sekretarza Komunistycznej Partii Armenii z wielką butelką koniaku, bezskutecznie, bo sekretarz chyba się pierwszy upił i gdzieś wkrótce zaginął. Ostatecznie Gwisziani, zabrawszy panienkę ze sobą, wyszedł z bankietu. Następnego dnia już ich nie było w Erywanii. Jak się później okazało, to była córka Gwiszianiego, ukochana wnuczka Kosygina. Można powiedzieć, że obaj panowie dotknęli – leciutko co prawda – samego szczytu radzieckiej elity.



Scena z Gwiszianim podczas przyjęcia nie uszła uwagi innych biesiadników, wśród których był też Stanisław Skrobot, dyrektor Zjednoczenia Przemysłu Okrętowego, giganta zatrudniającego ponad 60 tysięcy pracowników w kilku stoczniach i ich zapleczu. Zaczęli trochę we trzech rozmawiać i Skrobot zapytał, czy nie podjęliby się poufnego doradztwa dla niego.

## MISJA NA WYBRZEŻU

Wybrali się z Kramarczukiem do Gdańska, żeby rozpoznać sytuację. Chlebem powszednim, a zarazem przekleństwem polskiego przemysłu okrętowego były olbrzymie kontrakty na dostawę całych serii prymitywnych masowców dla Związku Radzieckiego, co uniemożliwiało penetrację ciekawszych zachodnich rynków. To Polacy budowali radziecką flotę handlową, bo radzieckie stocznie pracowały wyłącznie na potrzeby floty wojennej. Olbrzymie i świetnie wyposażone (już wówczas w najwyższej klasy sprzęt komputerowy) zaplecze projektowo-badawcze zatrudniające niemal dwa tysiące wysokiej klasy inżynierów, wykształconych na polskich politechnikach, zwłaszcza Politechnice Gdańskiej, gdzie Wydział Budowy Okrętów był na bardzo wysokim poziomie, nie miało co robić. Coroczne odbiory statków przez radzieckie komisje wymagały olbrzymiej mobilizacji, bankietów, prezentów (garnitury, koszule, zegarki, elektronika), alkoholi i trójmiejskich „mewek”, w zasadzie niechętnie nastawionych do tej klienteli. Najgorsze były jednak przeglądy gwarancyjne. Po roku Rosjanie przyprowadzali do Gdańska statki ogołoczone ze wszystkiego: z mebli, wyposażenia łazienek (wyrwane sedesy), kuchni, a zwłaszcza z kosztownego osprzętu elektronicznego, który trzeba było kupować za dewizy. Wobec tych wydatków i kłopotów kolejne bankiety i prezenty wydawały się drobiazgiem. Niezależnie od całego tego folkloru całkowite uzależnienie od jednego klienta to podręcznikowo niekorzystna sytuacja, z której należało wyjść jak najszybciej. Przede wszystkim dlatego, że nie dawała możliwości technologicznego rozwoju i prowadziła do marnotrawstwa znacznego potencjału badawczo-rozwojowego polskiego przemysłu okrętowego.

Koźmiński i Kramarczuk jako doradcy Skrobota dziarsko zabrali się do roboty. Zaproponowali, by polski przemysł stoczniowy zaczął stopniowo, nie drażniąc Rosjan, przesuwać się w kierunku produktów o wyższej wartości

dodanej: statków badawczych i poszukiwawczych, zautomatyzowanych kontenerowców, gazowców, statków szybkich itp. Był na nie popyt, a nasze stocznie potrafiły zaprojektować je, wybudować i dostarczyć w terminie. Polski przemysł stoczniowy cieszył się dobrą opinią wśród armatorów. Aby rozwiązać problem deficytu stali, zaproponowali, aby kadłuby kupować w Rumunii, Bułgarii lub Algierii i holować do Gdańska. Pierwsze, bardzo zyskowne kontrakty zostały zawarte.

Nie spodobało się to jednak towarzyszom radzieckim, którzy trzymali rękę na pulsie. Doprowadzili do dymisji Skrobota, pod skądinąd słusznym zarzutem hulaszczego trybu życia. Nie pomógł nawet stojący na jego biurku bezpośredni telefon do sekretariatu towarzysza Gierka. Znamienne są dalsze losy tego menedżera. Po wyrzuceniu ze stanowiska dyrektora zjednoczenia zatrudniającego 60 tysięcy pracowników spotkała go upokarzająca nominacja na dyrektora stoczni jachtowej produkującej byle jakie łajby z dykty i zatrudniającej kilkuset zdemoralizowanych pracowników. Już po dwóch latach stocznia zaczęła produkować luksusowe jachty dla zachodnich klientów i stała się najbardziej rentownym, choć najmniejszym zakładem w zjednoczeniu. Ale Polacy sukcesów nie wybaczą. Wyrzucili go znowu rękami jakiegoś kolejnego sekretarza KW PZPR pod tym samym, niezmiennie słusznym zarzutem. Wówczas mianowano go dyrektorem fabryki obuwia w Słupsku, słynącej z tego, że nawet boski obywatele i obywatelki za nic nie chcieli nosić słupskich butów. Nie trzeba było długo czekać. Skrobot nawiązał współpracę z włoskimi producentami i zaczął produkować dla nich obuwie według włoskich wzorów i pod włoskimi markami. Po „końcówki serii” ustawiały się kolejki przed polskimi sklepami. I wtedy przyszła Solidarność i wyrzuciła go z pracy „za komunizm”. Dalszą karierę udało mu się zrobić już w prywatnym przemyśle obuwniczym, gdzie odniósł wielkie sukcesy.

## POCZĄTEK KOLEKCJI

Większe mieszkanie Koźmińskich na Dzikiej trzeba było urządzić. Po meble, a raczej ich nie w pełni kompletne resztki pojechali z żoną do Środy Śląskiej. Kupili tam pozostałości po trzech pięknych fotelach, kanapce, stole i kilku krzesłach. Stolarz pracował nad nimi kilka miesięcy ze znakomitym efektem. Urządzenie mieszkania według własnego gustu obudziło w Andrzeju żylkę kolek-

cjonerską. Zaraził się nią od sąsiada rodziców, profesora Edwarda Lipińskiego, i chyba trochę od dziadka, który podarował mu nawet (może jako dziesięciolatkowi) pierwszy obraz do przyszłej kolekcji, malutki olej przedstawiający sanie ciągnięte przez renifera. Zapewne niemiecka robota kupiona w Szczecinie.

Przed wprowadzeniem się na Dziką Andrzeja nabył większą litografię Brandta *Spotkanie na stepie*, która wisi teraz w rektoracie Akademii Leona Koźmińskiego, kilka XVIII-wiecznych sztychów angielskich i francuskich, jakiś francuski pejzaż. Tak zaczęła się kolekcja malarstwa, budowana następnie wraz z żoną przez dziesięciolecia. Kupowali to, co im się podobało, nigdy nie traktowali dzieł sztuki jako „lokaty” czy przedmiotu dalszego obrotu i dlatego nie mają już na nic miejsca na ścianach w ich niewielkim domku. Przyzwyczaili się do tych obrazów, rzeźb, zegarów i nigdy też niczego nie sprzedali. Najbardziej lubią malarstwo przełomu wieków XIX i XX. Udało się zgromadzić sporą kolekcję Vlastimila Hofmanna, poczynając od prób młodzieńczych, kończąc na ostatnich pracach ze Szklarskiej Poręby.

Na 70. urodziny Andrzej dostał od żony piękny obraz Juliusza Kossaka, który dołączył do dwóch odziedziczonych po rodzicach akwarel tego malarza. Od uczelni AKK otrzymał dedykowany mu obraz Edwarda Dwurnika *Warszawa Koźmińskiego*, zawierający kilka obrazków z jego życia. W kolekcji jest też parę prac polskiej szkoły paryskiej: zagadkowy portret Meli Muter i pejzaż Jeana Peského, a także praca działającego w Paryżu rosyjskiego impresjonisty o francuskim nazwisku Lanceiere. Oczy gości cieszy ponadto wiele gromadzonych latami innych nabytków, które nie mają wielkiej wartości materialnej, ale dla gospodarzy domu są cenne, bo przypominają różne momenty ich życia i tworzą klimat wnętrza, w którym żyją. Jest tu piękny angielski zegar szafkowy „kwadransiak”, który Andrzej kupił od profesora Józefa Pajestki po kilkuletnich pertraktacjach zakończonych – wkrótce przed jego śmiercią – konkluzją: „oddaję mój ulubiony zegar w dobre ręce”. Alicja Koźmińska wzięła pożyczkę w pracy, żeby zakupić przepiękny nowoczesny gobelin zaprojektowany przez Magdalenę Abakanowicz. Francuski zegar w stylu „Directoire” AKK nabył w Paryżu na słynnym Marché aux puces, korzystając z porady Andrzeja Matczewskiego. Na tym rynku pełno jest tandety i podróbek, ale można też znaleźć prawdziwe rarytasy.

Włoską rzeźbę konia „na jednej nodze” kupił w biegu w słoweńskiej Lublanie, która jest zresztą miastem antykwariatów. Niestety, na spacer po tych przybytkach wybrał się z przypadkowo poznanym Rosjaninem, który – jak



OBRAZ EDWARDA DWURNIKA WARSZAWA KOŹMIŃSKIEGO  
NAMALOWANY NA 70. URODZINY AKK



to nowy Ruski – cierpiał na nadpłynność i kupował wszystko, jak leci. Kiedy AKK zobaczył tego konia, zakochał się od pierwszego wejrzenia i specjalnie tak się ustawiał, aby współtowarzysz go nie zauważył. Udało się. Po odprowadzeniu Rosjanina do hotelu pobiegł po konia. Niestety, właściciel oddalił się na sobotni lunch i żeby dobić targu, trzeba go było najpierw wytropić. Chciał oczywiście gotówkę, więc konieczne okazało się jeszcze rozpoznanie sieci bankomatów w Lublanie. Szczęśliwego nabywcę czekała też przeprawa na lotnisku i przekonywanie licznych, czujnych służb, że w koniu nie ma bomby. Jak przyznaje szczerze profesor Koźmiński: „Do dziś dnia żałuję, że ze strachu przed kłopotami z transportem nie kupiłem dużej rzeźby barokowej, którą w latach 80. oglądałem w Lizbonie. Większość moich kolegów nie podzielała tych zainteresowań i wzruszeń, podobnie jak moi rodzice, którzy po dwóch kolejnych kataklizmach nie przywiązywali się do przedmiotów”.

Od dziecka interesował się samochodami. W pierwszych latach po wojnie, kiedy sąsiad rodziców, profesor Lipiński był prezesem Banku Gospodarstwa Krajowego (BGK), woził go kierowca czarnym chevroletem, tak zwaną demokratką. Władza ludowa, realizując nieodmienny schemat w polskiej polityce, na początku zadbała o amerykański transport dla siebie. Dla młodego chłopaka ze spalonego w czasie wojny miasta takie auto to był „cud świata” i wyczekiwał owych rzadkich momentów, gdy kierowca Lipińskiego pozwalał mu przejechać się tym cudem spod domu na ulicę. Wyznaje AKK:

■ *Zawsze marzyłem o samochodach klasycznych, ale brakowało mi na to czasu i/lub pieniędzy. Dopiero na początku XXI wieku za radą mego dobrego znajomego Władka Cygana, dealera Toyoty i Lexusa i wybitnego kolekcjonera klasyków kupiłem w USA dwuosobowy kabriolet mercedesa 190SL z 1959 roku, kompletny, ale do generalnego remontu. Niestety, Władek zmarł na raka wkrótce po dokonaniu przeze mnie tego zakupu i remont wykonał już inżynier Rzepecki w Jabłonce. Wykonał go perfekcyjnie, choć o cenie tego przedsięwzięcia na próżno próbuję zapomnieć. I zaczął się czas wycieczek samochodowych mercedesem. Organizowałem je i nadal organizuję z moim najbliższym współpracownikiem i kierowcą Henrykiem Bulińskim. Trzykrotnie byliśmy z żoną tym mercedesem w przepięknym zakątku Toskanii Villa Curina, około 20 kilometrów od Sieny i tuż koło pięknego miasteczka Castelnuovo Berardenga. Stamtąd, a ściślej z malutkiego pensjonatu w odbudowanej renesansowej*

*willi zwiedzaliśmy starannie całą Toskanię. Z Henrykiem uczestniczyliśmy w rajdach: we Włoszech i we Francji (rajd Szampanii) i w wielu imprezach miłośników aut klasycznych w Polsce. Polubiłem to środowisko. Wspólnie z Henrykiem opiekujemy się mercedesem i co roku odkrywamy nim jakiś kawałek Polski. Niestety, nie dorobiłem się kolekcji klasycznych aut i tak już chyba zostanie. Widziałem kiedyś w telewizji jakiegoś Amerykanina, który w dwóch lotniczych hangarach zebrał kompletną kolekcję 378 pontiaców; wszystkie modele wyprodukowane od 1929 do 2010 roku. Oto wzór do naśladowania, pomyślałem sobie z zazdrością, ale bez zawiści.*

## WYKŁADY ZA GRANICĄ

W drugiej połowie lat 70. AKK zaczął regularnie pojawiać się na uczelniach amerykańskich jako *visiting professor*. W 1976 i w 1980 roku spędził semestr na Duquesne University w Pittsburghu, a w 1977 i 1979 semestr letni w George Washington University w Waszyngtonie. Dzięki tym pobytom miały i bezpośredni dostęp nie tylko do najnowszej literatury naukowej, która z pewnym opóźnieniem docierała do Polski, ale także przede wszystkim do debaty publicznej i naukowej. A był to okres zwrotu w kierunku neoliberalnej ekonomii i polityki. Jak się później okazało, ten zwrot miał zasadnicze znaczenie dla przyszłej polskiej transformacji.

Musiał też wdrożyć się do amerykańskiego stylu nauczania, tak odmiennego od tradycyjnych wykładów, do których byliśmy przyzwyczajeni w Polsce. Starał się upowszechnić u nas ten nowy model dydaktyki akademickiej. Wykorzystując swoje amerykańskie kontakty, dbał również o to, by każdy z jego współpracowników po doktoracie spędził przynajmniej jeden semestr na amerykańskiej uczelni. I – o dziwo – to się udawało nawet w najtrudniejszych latach 80., także podczas stanu wojennego. Takie staże odbyli Andrzej Zawisłak (kilkakrotnie), Robert Rządca, Krzysztof Obłój (kilkakrotnie), Włodzimierz Piotrowski, Maciej Ramus i wielu innych. W Zakładzie Analizy Systemowej cała załoga była zdecydowanie zamerykanizowana.

Współpraca Koźmińskiego z Duquesne opierała się na osobistej inicjatywie dziekana Szkoły Biznesu w latach 1970–1984, profesora Blaira Kolasy. Kolasa pochodził z zasłużonej rodziny działaczy polonijnych, którzy mogli się pochwalić amerykańskimi doktoratami i osiągnięciami akademickimi.

Jego ojciec doktoryzował się na Harvardzie. Nie jest to powszechne wśród tradycyjnej amerykańskiej Polonii. Niestety, założony przez jego ojca polonijny Alliance College w pensylwańskim Cambridge Springs już nie istnieje. Blair nawiązał współpracę z Wydziałem Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego z czysto patriotycznych pobudek. W ramach tej współpracy niemal co roku któryś z profesorów WZ spędzał semestr lub dwa w Pittsburghu, a w Polsce odbywały się spotkania, seminaria i wizyty studyjne kolegów z Duquesne. Za tę współpracę w najtrudniejszych latach 80. Kolasa otrzymał w 1985 roku doktorat honoris causa Uniwersytetu Warszawskiego. Miało to szczególną wymowę w czasie, gdy relacje rządu polskiego z administracją prezydenta Reagana pozostawały napięte. Uroczystość i obiad w Victorii były wspaniałe, choć ze zrozumiałych powodów nie zostały „uświetnione” przez czynniki rządowe. W latach 90. Kolasa przyjechał do Polski i przez wiele lat pełnił funkcję prorektora znanej prywatnej szkoły biznesu WSB NLU w Nowym Sączu, której rektorem był jeden z pionierów prywatnej edukacji wyższej w Polsce, doktor Krzysztof Pawłowski. Kolasa zmarł w USA, ale serce zostawił w Polsce.

Wykłady na Duquesne ostatecznie przekonały Koźmińskiego, że w naukach zarządzania i pokrewnych wąskie specjalizacje nie mają sensu, zwłaszcza w dydaktyce. Był przygotowany na wykłady z podstaw zarządzania i zachowań organizacyjnych, ale w dniu przyjazdu do Pittsburgha dziekan poinformował go, że ma dwie wiadomości: jedną złą, drugą dobrą. Zła była taka, że zmarł profesor marketingu, a dobra taka, że to on ma poprowadzić w jego zastępstwie zajęcia z tej tematyki – zarówno na poziomie podstawowym, jak i zaawansowanym. Spędził wówczas sporo czasu nad pracami amerykańskiego guru marketingu, legendarnego profesora Philipa Kotlera i innych autorów z tego obszaru wiedzy. Na szczęście jako absolwent Wydziału Handlu Wewnętrzznego SGPiS był nieźle przygotowany do uczenia marketingu, ale nowoczesny marketing kształtujący konkurencyjną strategię firmy znacznie poszerzał te horyzonty. Zajęcia poszły świetnie i zostały wysoko ocenione przez studentów. Co ciekawe, zajęcia z marketingu oceniono wyżej niż te z zarządzania. Być może dlatego, że wykładowca przygotowywał się do nich starannie i dłużej. Potwierdziła się teza, że poziom wiedzy i badawczego zaangażowania nie decyduje o jakości zajęć, a najważniejsze są *teaching skills* i oprzyrządowanie: podręczniki, *case studies*, gry komputerowe, posługiwanie się internetem.



Było to pierwsze zetknięcie Koźmińskiego z formalnym systemem oceny zajęć i profesorów przez studentów, wprowadzonym w Polsce z kilkudziesięcioletnim opóźnieniem. Dostał też dwie inne cenne rady od dziekana Kolasy. Po pierwsze, żeby nie opowiadać na wykładach dowcipów, jak to Polacy mają w zwyczaju, bo poczucie humoru jest silnie kulturowo uwarunkowane i zawsze ktoś może poczuć się dotknięty czy poniżony, napisze skargę i federalne fundusze uczelni będą zagrożone, a wykładowca dowcipniś na wszelki wypadek zwolniony. Po drugie, Kolasa radził, aby drzwi do gabinetu profesora były bezwzględnie otwarte i by przyjmować studentów, a zwłaszcza studentki, po dwie osoby. Chodziło o możliwość szantażu zarzutami molestowania. Obie te rady AKK wziął sobie głęboko do serca i zawsze się do nich stosował w dalszej karierze wizytującego profesora na uczelniach amerykańskich. Uniknął dzięki temu kłopotów, które zdarzały się nie tylko polskim profesorom w USA. Jeden z nich opowiadał, jak nieopatrznie zaprosił do gabinetu studentkę zagrożoną niezaliczeniem i zamknął drzwi. Ona powiedziała mu od razu, że jeśli nie otrzyma pozytywnej oceny, zacznie krzyczeć, podrze na sobie bluzkę i oskarży go o molestowanie. Zostały mu sekundy na podjęcie decyzji i oczywiście zaliczył. Przykro to przyznać, ale chyba miał rację. Nie miał szans, a stawka w grze była dla niego zbyt wysoka: reputacja na amerykańskim rynku akademickim i intelektualnym. To początek lat 70. – pół wieku przed ruchem *me too*.

## W WASZYNGTONIE

Spiritus movens pobytów Andrzeja na George Washington University i współpracy Wydziału Zarządzania UW z tą uczelnią był jego przyjaciel, socjolog Joe Tropea. Andrzej mieszkał u niego w Springfield w Wirginii, jeździł pożyczonym od niego samochodem i dzielił z nim biuro w małym domku przy G Street, gdzie mieścił się Departament Socjologii. Przyjeżdżał do Waszyngtonu na letnie miesiące: czerwiec, lipiec, sierpień i miał jeden wykład w Szkole Biznesu z Zachowań organizacyjnych (*Organizational Behavior*) i jeden w departamencie socjologii z Dynamiki społeczeństw komunistycznych (*Dynamics of Communist Societies*). Musiał przyzwycząić się do gorąca (35 stopni Celsjusa i więcej, czyli powyżej 95 stopni Fahrenheita), bo sale wykładowe nie były jeszcze klimatyzowane, samochód (stary, ale jary ford capri) też klimatyzacji

nie miał, zaś Joe był oszczędny – jak przystało na ojca trojga dzieci – i klimatyzację włączał w domu dopiero, gdy temperatura przekraczała 100 stopni Fahrenheita. W domu siadało się na *porchu*, czyli ocienionym ganeczku, i popijało coś zimnego. Była to okazja do rozmów i spotkań towarzyskich.

Mieszkając w Springfield, Andrzej stał się częścią miejscowej społeczności, która dzieliła między siebie różne obowiązki. Parę razy wypadło na niego wożenie dzieci sąsiadów na basen. Brał olbrzymie kombi należące do Carol, żony Joe, ładował siedmioro czy ośmioro dzieciaków sąsiadów i jechał z nimi na pływalnię. Było trochę nerwowo, bo musiał ich pilnować, żeby nie poginęły. Posługiwał się w tym celu przekupstwem, mając w torbie rozmaite smakołyki. Kiedy Carol z dziećmi wyjeżdżała do ich domu letniego w Upper Peninsula w stanie Michigan, Joe zabierał Andrzeja na wycieczki po tak zwanych *hillbilly bars* w okolicach Waszyngtonu. Były to miejsca rozrywki prostych ludzi zamieszkujących górzyste okolice stolicy, gdzie królowała *country music*, a tanie piwo popijano burbonem. Joe oczywiście nie przedstawiał się tam jako profesor GWU. Trzeba było umieć zachować się, wyglądać i mówić „po swojacku”. Bardzo wielu z tych ludzi służyło w armii i mimo że żyli biednie, byli dumni ze swojego kraju, który uważali za najlepszy w świecie, gdzie wszystko jest możliwe, a każdy może osiągnąć sukces. Ta amerykańska mentalność stawała się bliska Koźmińskiemu, wtedy ją podziwiał. Wiele lat później bywalców *hillbilly bars* zobaczył wśród szturmujących Kapitol w 2021 roku. Czuli się chyba sierotami po *American dream*.

Andrzej bardzo dobrze wspomina pobyty na George Washington University, głównie dlatego, że czuło się tam bliskość centrum zarządzania mocarstwem. Debata publiczna, której ton nadawał legendarny „Washington Post”, miała tu szczególny rytm i smak. Wśród studentów pełno było urzędników i oficerów uzupełniających kwalifikacje podczas specjalnych urlopów szkoleniowych oraz osób, których studia opłacał rząd federalny w ramach różnych programów. Miał ciekawą przygodę z takimi studentami. Kiedy przyjechał na GWU pierwszy raz, administracja zapomniała zgłosić jego wykład socjologiczny do wyboru dla studentów, którzy zapisywali się na semestr letni. Zrobiono to w ostatniej chwili, już po przyjeździe profesora z Polski. W rezultacie chętnych nie było, a to smutna wiadomość, bo w szkole letniej płacono wykładowcom tylko za uruchomione kursy, na które zgłosiła się określona liczba osób. Joe obiecał coś załatwić, wykorzystując swoje kontakty. W dniu rozpoczęcia zajęć AKK siedział więc smutnie w pustej, dusznej sali

i czekał. Wtem usłyszał jakieś kroki na schodach i sala zapełniła się egzotycznie wyglądającymi postaciami brodatych mężczyzn w turbanach. Byli z nimi Joe i tłumacz. Joe wyjaśnił, że to afgańscy stypendyści Departamentu Stanu, który już zapłacił ich chesne. Andrzej odetchnął z ulgą, ale pojawił się kolejny kłopot: otóż ci studenci w większości słabo znali angielski, a niektórzy nie znali go w ogóle. Nie było wyboru, zaliczył wszystkim na podstawie zadanej lektury. Ponadto uruchomił regularne, specjalne konsultacje w trybie tutoring. Nie było na nie zbyt wielu chętnych, ale trafił się jeden spragniony wiedzy Mustafa, który zupełnie nieźle radził sobie z angielskim, czytał lektury, dyskutował i wypełniał w całości *office hours* profesora. Okazało się, że w swoim kraju był prokuratorem i szczęśliwym małżonkiem trzech żon oraz ojcem odpowiedniej liczby potomstwa.

Kiedy nadszedł koniec semestru, podczas ostatniego spotkania profesor powiedział Mustafie: słuchaj uważnie, bo teraz usłyszysz coś naprawdę ważnego, ty zostałeś wysłany do Stanów jeszcze przez rząd królewski, w kwietniu był komunistyczny zamach stanu i jak ja się znam na komunistach, to gdy wrócisz do domu po skończonym stypendium, oni cię po prostu rozstrzelają. Jak chcesz kontynuować chwalebnie rozpoczęty życiorys, to musisz zostać w Waszyngtonie.

Mustafa wspomniał coś o swojej rodzinie i zasmucony odszedł. W następnym roku zajęcia Koźmińskiego zostały prawidłowo ogłoszone, miał sporo studentów i konsultacje też cieszyły się powodzeniem. Już pierwszego dnia pojawił się Mustafa, bez turbanu i tradycyjnego stroju, ale – co niezwykle w USA – z wielkim bukietem. Ściskając go serdecznie, wykrzykiwał: *my great professor, you saved my life!* Znajomość systemu komunistycznego, czy jak kto woli realnego socjalizmu, na coś się jednak przydała. Koledzy Mustafy, którzy zbyt słabo korzystali z wykładów, niestety zakończyli swoje życiorysy po powrocie do ojczyzny. Za to Mustafa zrobił w Stanach karierę: skończył studia prawnicze i praktykował z powodzeniem jako adwokat. Jego partnerką była właścicielka znanej kwaciarni na Connecticut Avenue, co wyjaśnia tajemnicę bukietu.

## TRAWKI NIE PALIŁEM

Wśród studentów GWU zdarzały się osobliwości. Pewna młodzietka studentka przyszła na wykład z mamą, która z charakterystycznym akcentem z Południa zapytała, czy mogłaby siedzieć obok córki w trakcie zajęć. Zgo-

dził się. Bardzo przystojna, elegancka i zadbana czterdziestolatka nie opuściła żadnych zajęć, a Koźmiński odniósł wrażenie, że cały czas pilnuje córki przed „niewłaściwymi” treściami i towarzystwem. Sprawa wyjaśniła się po zakończeniu semestru. Dziękując za możliwość uczestnictwa w wykładach jako wolna słuchaczka i po upewnieniu się, że profesor jest żonaty i że żona jest z nim tutaj, matka studentki zaprosiła Koźmińskich na kolację do swojego „wiejskiego domku” w stanie Maryland.

Zajechali przed bramę jakiegoś rancho. Strażnik, obrzuciwszy pogardliwym spojrzeniem leciwego forda capri i upewniwszy się telefonicznie, że ma ich wpuścić, otworzył bramę. Jechali dobre pół godziny wśród pól i pastwisk, na których pasły się rasowe konie, aż dotarli do olbrzymiego domu z basenem, lądowiskiem dla helikopterów i małym lotniskiem. Okazało się, że są w rezydencji jednego z największych piwnych miliarderów. Na kolacji było dwóch pastorów, rodzina studentki i oczywiście piwo. Śpiewano psalmy i podawano rewelacyjne żeberka, jakie można zjeść tylko na amerykańskim Południu. Był bilard w olbrzymiej sali z barem. Brat studentki zaproponował gościom burbona i trawkę, ale mając na uwadze drogę powrotną do domu, nie skorzystali nawet z tej drugiej propozycji.

## JAK DOSTAJE SIĘ GRANTY

Szkoła Biznesu George Washington miała zupełnie inną kulturę od „luzackiego” Departamentu Socjologii tegoż uniwersytetu. Dziekanem była Norma Loeser, emerytowana pułkownik US Army, weteranka II wojny światowej. Była to pierwsza kobieta powołana na stanowisko dziekana szkoły biznesu jednego z kluczowych uniwersytetów amerykańskich. Profesor Phillip D. Grub, z którym Koźmiński zaczął współpracować jeszcze w Polsce na początku lat 70. (Grub, Koźmiński 1973), namówił go do poprowadzenia jednych z pierwszych zajęć z zarządzania międzynarodowego na GWU. Za podjęcie się tych wykładów został nagrodzony przez rektora specjalnym dyplomem. Wśród studentów dominowali wojskowi i urzędnicy administracji federalnej. Okazało się, że jednym z nich był szef obrony cywilnej Waszyngtonu. Po skończonym semestrze zorganizował dla całej grupy specjalną wizytę na cmentarzu Arlington i na Kapitolu.

Wkrótce zarządzanie międzynarodowe stało się jedną ze specjalizacji naukowych profesora Koźmińskiego. Właśnie z tego tytułu George Washington University wydelegował go na kongres International Association of Management w Las Vegas. To była doskonała okazja do poznania wielu badaczy, takich jak Stefan Robock, Simcha Ronen lub Hindus Manek Kirpalani, który w późniejszych latach wielokrotnie przyjeżdżał do Polski na wykłady jako *visiting professor* – zarówno na Wydział Zarządzania UW, jak i do Akademii Leona Koźmińskiego.

Z Joe Tropeą prowadzili badania nad grami pasożytniczymi, a zwłaszcza „pasożytniczą wzajemnością” w wielkich organizacjach, i próbowali zdobywać granty. Niestety, bezskutecznie, więc Andrzej chciał dociec, dlaczego. W odległości jednej przecznicy od Departamentu Socjologii GWU mieścił się imponujący, choć niezbyt wysoki biurowiec NSF, National Science Foundation (w Waszyngtonie obowiązują ustanowione przez Kongres ograniczenia wysokości budynków). Od czasu do czasu wpadał do NSF na lunch i poznał kilka osób, które tam pracowały.

Przy okazji przeprowadził niewielkie prywatne śledztwo na temat kryteriów rozdziału grantów przy użyciu systemu *peer review*, czyli „oceny koleżeńskiej”. Jedna z rozmówczyń opisała następująco linię postępowania typowego recenzenta: zaczyna czytanie od bibliografii i szuka swojego nazwiska. Jeżeli go nie znajduje, to pisze zdawkową negatywną recenzję, która z reguły kończy żywot tego wniosku. Jeżeli zaś znajduje, to zaczyna czytać i szuka opinii kandydata o swoich pracach. Jeśli opinia jest pozytywna i autor wniosku proponuje uzyskanie dodatkowego materiału badawczego, wówczas recenzja jest zdecydowanie pozytywna i poważnie, o ile nie decydująco, zwiększa szanse na uzyskanie grantu. Jeśli natomiast opinia o pracach recenzenta jest negatywna, to recenzent musi się nieco napracować, żeby uzasadnić z kolei własną opinię zalecającą odrzucenie wniosku, ale z pewnością tak robi. I tak to działa. Szanse na sfinansowanie jakiegokolwiek oryginalnego pomysłu badawczego niezakorzenionego w istniejącej literaturze są bliskie zeru. To się udaje tylko bardzo sławnym uczonym, najlepiej noblistom. Rozmówczyni spojrzała niechętnie na pokazany jej tekst wniosku, który nie mógł uzyskać finansowania, ale w miarę czytania uśmiechała się z politowaniem. Nie dość, że tekst oryginalny, to nieprzyjemny w wymowie dla wielkich korporacji, a do tego składa go jeszcze jakiś Polak, który podaje afiliację Uniwersytetu Warszawskiego. Bez szans! Do dzisiaj nic się pod tym względem nie zmieni-

ło, co więcej – system *peer review* całkowicie i niepodzielnie rządzi karierami naukowymi. Obecnie młodzi uczeni wiedzą już, jak grać w tę grę, dlatego pozostawiają sobie jak najdłużej adresy mailowe amerykańskich uczelni, w których byli na stażach, stypendiach itp. Polski uczoney Anno Domini 1978 był tym nieco zdziwiony.

## KONIUNKTURA ZA GIERKA

Aż dziw bierze, że tak poważnie zajmowano się pracą badawczą i nauką w kraju na gorącym przełomie lat 70. i 80. Pierwsza połowa lat 70. to czas świetnej koniunktury w Polsce. Był to też okres otwarcia na Zachód w obszarze importu technologii i niektórych artykułów konsumpcyjnych do coraz lepiej zaopatrzonych sklepów, masowego sięgania po zachodnie kredyty, wyjazdów służbowych i prywatnych do pracy na czarno w USA i Europie Zachodniej. Pojawiły się w quasi-legalnym obrocie dolary i marki niemieckie, można było zakładać konta dewizowe w polskim banku. Uruchomiono produkcję „malucha” – samochodu dla mas. Przeciętny czas oczekiwania na mieszkanie spadł do sześciu lat. Powiało optymizmem. Polska zyskała na znaczeniu. Powoływano się na mniej lub bardziej naciągane statystyki, wedle których byliśmy 10. gospodarką świata. Edward Gierek był przyjmowany przez prezydenta Jimmy’ego Cartera z honorami należnymi głowom państw. Na tym tle opowiadano dowcip o spotkaniu Breżniewa z Gromyką (ministrem spraw zagranicznych ZSRR): „Gromyko informuje Breżniewa, że Carter podarował Gierkowi złoty zegarek. – Niemożliwe, pokaż mi go – mówi Breżniew, chwytając Gromykę za rękę”.

Propaganda sukcesu w wykonaniu artystycznie i merytorycznie niezłej telewizji Macieja Szczepańskiego miała przez chwilę odrobinę realnych podstaw. Rozbudzono nadzieje. W obszarze nauk ekonomicznych i zarządzania Amerykanie realizowali w Polsce niezwykle projekt polegający na przyznawaniu wielu stypendiów – Fulbrighta, Forda, Eisenhowera, Rockefellera i innych – pracownikom naukowym uznanym za obiecujących, by ukształtować ich na czołowych amerykańskich uniwersytetach. Koźmiński był jednym z pierwszych beneficjentów tego projektu. Oprócz niego stypendystami byli między innymi przyszli ministrowie: Leszek Balcerowicz, Grzegorz Kołodko, Dariusz Rosati, Mirosław Gronicki, Marek Belka, Andrzej Zawiaślak.

Ci ludzie nadali kształt i ton polskiej transformacji. Profesor Andrzej Korboński, który ze strony amerykańskiej uczestniczył w zespołach kwalifikujących na te wyjazdy, mówił, że w sprawie wyboru kandydatów Amerykanie osiągnęli z władzami polskimi niepisane porozumienie: łeb za łeb. Jeden kandydat z polskiej rekomendacji, jeden wybrany przez Amerykanów na podstawie kryteriów merytorycznych.

Uniwersytet Warszawski miał też rozbudowaną współpracę z uczelniami radzieckimi, a zwłaszcza z gigantycznym Uniwersytetem Łomonosowa, gdzie zarządzania sensu stricto jeszcze wtedy nie uczono, ale był wielki Wydział Ekonomii. Raz Koźmiński skorzystał z wymiany wakacyjnej pracowników naukowych i wspólnie z żoną wybrał się do Związku Radzieckiego. Byli gośćmi związkowców Uniwersytetu Łomonosowa. Parę dni spędzili w Moskwie, mieszkając w akademiku dla studentów zagranicznych na terenie głównego kampusu i zwiedzając Moskwę na własną rękę. Miał trochę pieniędzy z honorariów za prace publikowane w demouludach i dzięki niewielkiej łapówce wręczonej portierowi mógł wybrać się z Alą na kolację do legendarnego hotelu Metropol, ociekającego carskim luksusem i serwującego rewelacyjne bliny z kawiozem oraz jesiotra z rusztu. Ciekawe towarzystwo: cudzoziemcy, tajniacy, radzieccy celebryci, spekulanci, jak ich tam nazywano, ale pozwalano żyć, bo karmili wielu towarzyszy. Starsi wielbili Stalina i upajali się breżniewowskim „dobrobytem”.

## ROSYJSKIE WAKACJE

Na właściwe wakacje pojechali do Gurzufu koło Soczi. Miejsce było przepiękne, ukryte zatoczki i wyjście na Morze Czarne. Dzikie plaże, po których wałęsały się małe czarne świny (właściciele pozwalali im swobodnie dokarmiać się poza domem). Jakiś przedsiębiorczy obywatel na tejsze plaży robił znakomite szaszłyki, które pozwalały docenić wysokie walory smakowe zwierzątek, z którymi ludzie dzielili brzeg morza. Miejsce pobytu słusznie jednak nazywano „łagrem”, bo były tam małe drewniane domki kempingowe bez żadnych wygód. Co więcej, zgodnie z moralnością socjalistyczną, mężczyźni kwaterowano w osobnych domkach, a kobiety w osobnych. Kiedy Ala to usłyszała, nawrzeszczała na towarzysza kierownika, który szybko ustąpił, i Koźmiński jako jedyni w grupie mieli cały domek tylko dla siebie. Zarządca



doszedł widocznie do wniosku, że skoro kobieta tak głośno krzyczy, to musi mieć jakieś silne wsparcie „z góry” i lepiej natychmiast jej ustąpić: typowa radziecka mentalność. W systemach autorytarnych czynownicy nie spodziewają się oporu i dlatego warto go stawiać. Rosyjscy koledzy i koleżanki nie byli o tym przekonani i chyba nadal nie są.

Z pewnym zdumieniem stwierdzili, że taki dwutygodniowy pobyt „na łagierie” radzieccy uczeni uważali za wyjątkowy przywilej i nagrodę. Można było ubiegać się o niego raz na ileś tam lat i potrzebna była pozytywna opinia „czynnika społecznego”, a więc w zasadzie wystarczył jeden donos, by być tego przywileju pozbawionym na czas nieokreślony. Toteż wszyscy przestrzegali ciszy nocnej, a kiedy milkły piosenki i muzyka (piękna), relacje między „męskimi” a „damskimi” domkami wydawały się zgodne z regulaminem. Trudno, by stało się inaczej, bo w każdym mieszało kilka nieznanomych osób. Dlatego chyba Rosjanie tak pięknie piszą i śpiewają o miłości...

Uważny obserwator dostrzegł tu jak w soczewce wszystkie kulturowe różnice między polską a rosyjską inteligencją. Działo się to w połowie lat 70. W Polsce była druga połowa gierkowskiej „dekady dobrobytu”, wyjazdów zagranicznych i „koncesjonowanej swobody”. Radzieccy koledzy i koleżanki byli przyjaźni, radośni, uśmiechnięci, rozśpiewani, szczerze cieszący się swoim wymarzonym urlopem, skłonni do rozmów i dyskusji pod warunkiem, że nie dotyczyły spraw politycznych. Wtedy recytowali wyuczone formułki albo mówili coś półgłosem na stronie. Czytywali polską prasę kolorową, a nawet „Politykę” i oglądali wszystkie polskie filmy. Polska była dla nich jakimś dziwnym hybrydowym tworem: oknem na Zachód. Dobrze ilustruje to popularne wówczas powiedzenie, że przyjeżdżając do Warszawy, moskwiczanie myśli, że jest w Paryżu, a paryżanin, że jest w Moskwie. Jedzenie w stołówce serwowano w tłumie i na gwizdek, ale niezłe i obfite. Miejsce było oddalone od świata tak, że nie dało się z tego obozu samodzielnie „uciec”. Dwutygodniowy pobyt w sowieckim łagrze, co prawda kategorii lux, ale działającym wedle tych samych zasad, co te znacznie mniej przyjemne i położone w mniej przyjaznym klimacie. Oto wniosek ogólny na temat totalitaryzmu: wszyscy są w łagrze, tylko w różnych jego kategoriach, a przejście z jednej do drugiej kategorii zależy od decyzji władzy, dlatego trzeba jej być posłusznym. Świetnie ilustruje to modna w latach 70. książka Jurija Trifonowa *Dom nad rzeką Moskwą*.

Inny pamiętny epizod ilustrujący polsko-radziecką współpracę naukową wiązał się z wizytą na Wydziale Zarządzania profesora Iwana Piotrowicza

Kalinina. Uczony był podejmowany godnie i po długiej, zakrapianej kolacji Andrzej zaprosił go do siebie do domu na kawę. Zasiadli wygodnie w fotelach w gabinecie, gdzie półki z książkami zajmowały wszystkie ściany, a wśród książek stały różne gadżety. Kalinin opowiadał o swoim pobycie w łagrze niższej kategorii i wspominał o Katyniu jako oczywistej zbrodni NKWD. Można powiedzieć, że „rozwiązał mu się język”. Gdy tak sobie przyjaźnie gawędzili z Koźmińskim, jego wzrok powędrował na jedną z półek, gdzie stała niewielka figurka, popiersie z brązu z wyraźną dedykacją po rosyjsku: „od sowieckich czekistów”. Andrzej dostał ją kiedyś od Janka Kramarczuka, który chętnie buszował wśród staroci i lubił dawać dziwne prezenty „dla jaj”. Było to popiersie Feliksa Dzierżyńskiego. Na jego widok biedny Kalinin najpierw zbladł, a potem zaczął się trząść. Mamrocąc coś, pognął do przedpokoju, złapał płaszcz i szybko wyszedł. Władzom uniwersytetu zgłosił, że jest chory i przyspieszył swój powrót do domu. To bardzo smutna i mało śmieszna opowieść. Koźmiński próbował jakoś się z nim porozumieć, wyjaśnić, ale bez rezultatu. Postanowił zatem pozbyć się Dzierżyńskiego i zawiózł go do Paryża w prezencie dla swojego przyjaciela Claude’a Chapeau, który też lubił dziwaczne przedmioty. Dzierżyński wylądował u niego w toalecie obok popiersi Hitlera i Stalina na tle oryginałów pisemnych rozkazów Hitlera. Nareszcie właściwy człowiek na właściwym miejscu. A w Polsce zaczęły się w tym czasie dziać ciekawe rzeczy i historia przyspieszyła.

## PRZERWANA DEKADA

Zderzenie rozbudzonych nadziei konsumpcyjnych polskiego społeczeństwa lat 70. ze ścianą kryzysu ekonomicznego było bolesne i gwałtowne. Punktem zwrotnym stał się czerwiec 1976 roku i strajki w Lublinie, Ursusie oraz Radomiu, wywołane ogłoszoną przez rząd podwyżką cen detalicznych artykułów konsumpcyjnych. Władze musiały pod presją wycofać się z tych podwyżek, dając dowód słabości. Równocześnie uruchomiły maszynę dotkliwych politycznych represji. Było nawet kilka ofiar śmiertelnych. Pokój społeczny został przez rząd zniszczony i konflikt narastał, osiągając kulminację w sierpniu 1980 roku. W wyniku represji 1976 roku powstał KOR, urzeczywistnienie planów sojuszu robotników z intelektualistami, pojawiła się zorganizowana opozycja, która – inwigilowana i prześladowana – stopniowo wywalczała sobie pozycję

rozpoznanego i uznanego przeciwnika, a z czasem nawet partnera władzy. Stało się to ostatecznie w okresie obrad okrągłego stołu w 1989 roku. Byliśmy pod tym względem wyjątkowi i jedyni w „obozie socjalistycznym”.

Jednym z założycieli KOR był profesor Edward Lipiński, najbliższy sąsiad rodziców Andrzeja. Zebrania komitetu odbywały się w jego obszernym, pełnym dzieł sztuki mieszkaniu na Rakowieckiej. Gospodarz często się na te spotkania spóźniał i na klatce schodowej gromadził się kwiat opozycji. Nina Koźmińska częstowała ich herbatą i zabawiała rozmową, póki Lipiński nie wbiegł (poruszał się sprawnie do 95. roku życia) na III piętro. Andrzej często bywał u niego i przy różnych okazjach spotykał się tam z Jackiem Kuroniem czy Antonim Macierewiczem. Podziwiał kolekcję dzieł sztuki zgromadzoną przez Lipińskiego. Po jego śmierci udało mu się kupić z tych zbiorów XVII-wieczny fotel biskupi kryty kurdybanem, na którym wielokrotnie fotografowano Macierewicza, i jeden z zegarów. Niestety, nie udało się wynegocjować ze spadkobiercami obrazu Malczewskiego, o którym marzył.

W swoje 95. urodziny profesor Lipiński wygłosił wykład na Wydziale Zarządzania. Trwał jeszcze stan wojenny, więc powiedział Koźmińskiemu, że zdaje sobie sprawę z tego, że jako dziekan sporo ryzykuje, zapraszając go, ale postara się nie zrobić mu kłopotu. W auli był tłum, ludzie stali. Trwający 45 minut wykład zatytułowany „Marks a zarządzanie” Lipiński wygłosił z pamięci na stojąco, a potem odpowiadał na pytania, dla bezpieczeństwa publiczności podawane na kartkach. Jedno z nich brzmiało: „czy ma Pan jakąś receptę na uzdrowienie polskiej gospodarki?”. Lipiński uśmiechnął się szelmowsko i powiedział: „mam, ale nie powiem”. Był na pewno jednym z najmądrzejszych polskich ekonomistów, o czym świadczy dobitnie tytuł jednej z jego ostatnich książek *Problemy, pytania, wątpliwości*. Pewnikami operują mniej mądrzy ludzie. W 1982 roku Andrzej dostał od niego tę książkę (Lipiński 1981) z następującą odręczną dedykacją: „Profesorowi Andrzejowi Koźmińskiemu z uznaniem za pionierskie działanie w dziedzinie nauki o zarządzaniu i osiągnięcia w organizacji nauczania tej dyscypliny. Jakość zarządzania decyduje o racjonalności, efektywności i dynamizmie całej gospodarki”. Mając 98 lat, Lipiński zorientował się, że stracił „krótką pamięć” i chyba postanowił umrzeć, bo przestał jeść i pić. Trwało to prawie dwa tygodnie. Koźmiński odwiedził go w szpitalu. Tak się rozstali. W miarę upływu „przerwanej dekady” lat 70. (Rolicki 1990) dla wszystkich zajmujących się poważnie ekonomią i zarządzaniem stawało się jasne, że „gospodarka socja-

listyczna” cierpi na nieuleczalną, śmiertelną chorobę niskiej produktywności oraz niskiej innowacyjności (Kuczyński 1981). W takich warunkach skok inwestycyjny, finansowany kredytem zaciągniętym za granicą musiał skończyć się katastrofą. Przedmiotem debaty było, czy i jak można tę chorobę leczyć.

Janek Kramarczuk, wówczas dyrektor Instytutu Planowania i jeden z najbliższych współpracowników odpowiedzialnego za gospodarkę wicepremiera Tadeusza Wrzaszczyka, w 1978 roku przygotował wspólnie z analitykami prosty, poglądowy wykres: na osi czasu dwie krzywe – wpływy dewizowe z eksportu i koszt obsługi zadłużenia zagranicznego. W 1979 roku krzywa wpływów z eksportu znalazła się poniżej krzywej kosztów obsługi zadłużenia, czyli innymi słowy – Polska traciła zdolność obsługi długu, nie mówiąc już o spłacie rat kapitałowych. Piękny wykres na komputerowej drukarce! Wrzaszczyk zapytał Janka: „Ile masz kopii tego wykresu? – Trzy – odpowiedział. – Poproszę o wszystkie trzy. Nikt nie może tego zobaczyć. – Ale przecież Biuro Polityczne powinno to zobaczyć i szukać wyjścia z sytuacji – oponował Kramarczuk. – Nie, to byłby mój i twój koniec, a i tak nic się już nie da zrobić”.

Polska dryfowała ku przełomowi roku 80. Podobnie działo się i dzieje przed innymi przełomami: dla rządzącej elity każda zmiana wydaje się zbyt kosztowna i dlatego czeka na wyrok historii.

## SOLIDARNOŚĆ

W maju 1981 roku AKK został pierwszym demokratycznie wybranym dziekanem Wydziału Zarządzania UW. Był popierany przez Solidarność, ale starał się uniknąć zaostrenia wewnętrznego konfliktu na wydziale. Z konkurentem wspieranym przez PZPR, docentem Kazimierzem Ryciem zawarł dżentelmeński układ: jeżeli wygra Koźmiński, to on zostanie prodziekanem, a jeżeli Ryc, to Koźmiński będzie w jego ekipie. Ryc był zaangażowanym i lojalnym prodziekanem także w trudnym okresie stanu wojennego. Prodziekanem do spraw współpracy międzynarodowej został Grzegorz Domański, prawnik i podwójny sąsiad Koźmińskiego (w Warszawie i w letnim domku nad Narwią), a Witold Bielecki – prodziekanem do spraw studenckich. Kierownikiem sekretariatu była Mirka Łukasiewicz-Kwiatkowska. Witek i Mirka stali się w przyszłości filarami Międzynarodowej Szkoły Zarządzania, Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, a wreszcie Akademii

Leona Koźmińskiego. Są współpracownikami Koźmińskiego, ale też jego bliskimi przyjaciółmi. Zawsze mogli wzajemnie na siebie liczyć i nadal tak jest. To dzięki nim i Oktawianowi Koczubie udało się zrealizować szalony sen o własnej szkole biznesu.

Mimo pogarszającej się sytuacji na rynku, narastających napięć i wyraźnej radykalizacji opinii dynamika wydarzeń sierpniowych roku 1980 była dla władzy zaskoczeniem. Kiedy powstała Solidarność, rodzice Andrzeja zapisali się do związku w SGPiS jako jedni z pierwszych. Andrzej oczywiście też – i od razu został delegatem WZ do Komisji Uczelnianej UW. Z tego tytułu uczestniczył w niekończących się obradach. W końcu 1981 roku, jeszcze przed pamiętnym zjazdem Solidarności spotkał się w pałacu Kazimierzowskim na UW z Władysławem Frasyniukiem, który pytał, czy podjąłby się pomocy w przygotowaniu systemu zarządzania związkami, i zapraszał Koźmińskiego na zjazd do Gdańska. Ten odpowiedział, że z przyjemnością podejmie się zadania, ale w tym terminie ma uzgodniony wyjazd na wykłady do Niemiec, więc nie może. W ten sposób, po raz kolejny, jedynie otarł się o wielką historię.

Jako dziekan Koźmiński miał obowiązek uczestniczenia w ówczesnie burzliwych, częstych i długich posiedzeniach Senatu UW oraz posiadał przywilej współpracy z wielkim rektorem tych czasów, profesorem Henrykiem Samsonowiczem. Był świadkiem jego odwołania. Samsonowicz stanowczo odmówił usuwania z uczelni wskazywanych przez władze nauczycieli akademickich i studentów. Mimo wszelkich różnic poglądów i interesów w obliczu zagrożenia udało mu się zbudować jednolitą postawę środowiska w podstawowych sprawach, poza izolowanymi wyjątkami.

Partia próbowała ograniczać i eliminować Solidarność przy każdej okazji. Społeczeństwo reagowało gwałtownie: strajkom, rozruchom, marszom protestacyjnym nie było końca. Dziekan Koźmiński wiedział, że czeka go trudna, a nawet bardzo trudna kadencja. Dlatego latem 1981 roku postanowił z żoną wybrać się na długi, relaksujący urlop. Claude zapraszał do domu na Korsyce, jednak nie udało im się dostać paszportów. Niekończące się kolejki do Urzędu Paszportowego na ulicy Kruczej działały przygnębiająco. Wtedy ojciec Andrzeja poradził im wyjazd do Jugosławii, na który nie trzeba było ani paszportu, ani wiz. I tak zaczęły się jedne z najlepszych wakacji w ich życiu.

Polecieli do Splitu, gdzie zwiedzili wspaniałe rzymskie zabytki z czasów cesarza Dioklecjana, a potem małym stateczkiem popłynęli na wyspę Brač.

Udało się wynająć tam kwatery w cudownej, starej kamiennej chacie, w której spędzili cztery tygodnie. Tuż obok była plaża Zlatni Rat (Złoty Róg), a także malownicze puste góry, cudowne poszarpane wybrzeże, malutkie knajpki nad morzem i obszerna plaża nudystów, na której prezentowano bogactwo form ludzkich bez dbałości o estetykę. Wiadomości z Polski dochodziły za pośrednictwem włoskich gazet, które można było kupić rano w lokalnym sklepiku, i z włoskiego radia. Po takim wypoczynku AKK mógł wracać do Warszawy i objąć urząd dziekana gotów do walki.

W czasie pierwszej Solidarności toczyła się wielka debata o reformie polskiej gospodarki. Celem diskutowanych reform miało być odwrócenie nadciągającej katastrofy ekonomicznej i zapewnienie warunków stabilnego rozwoju kraju w przyszłości. Rektor Samsonowicz powołał Zespół Ekspertów Uniwersytetu Warszawskiego do spraw Reformy Gospodarczej. Koźmiński został jego przewodniczącym. Skład zespołu był interdyscyplinarny, reprezentatywny dla całej społeczności UW. Weszli do niego profesorowie: Grzegorz Domański (WZ), Roman Głowacki (WZ), Janusz Grzelak (psychologia), Jerzy Harasimowicz (prawo), Romuald Kudliński (WNE), Ryszard Malinowski (prawo), Witold Morawski (socjologia), Jerzy Mycielski (fizyka i ekonomia matematyczna), Jerzy Rutkowski (prawo), Kazimierz Ryc (WZ), Włodzimierz Siwiński (WNE), Jacek Tarkowski (socjologia), Andrzej Zawiślak (WZ). Uwagę zwraca nie tylko różnorodność dyscyplinarna w składzie zespołu, ale także zróżnicowanie poglądów i afiliacji politycznych jego członków. Koźmiński uznał pluralizm i interdyscyplinarność za warunki konieczne dla powodzenia przedsięwzięcia powierzonego mu przez rektora. W jednym z pierwszych upubliczniczonych komunikatów zespołu napisano:

■ *Reforma musi być wynikiem porozumienia i współpracy rządu, Solidarności i innych realnych sił. Jednostronne działania którejkolwiek ze stron muszą doprowadzić do niepowodzenia. Uzgodnienie stanowisk w tej sprawie jest kluczowym warunkiem politycznym powodzenia reformy. Ugruntowanie jednak reformy zależy od politycznego poparcia jej założeń przez społeczeństwo w trybie praworządym i demokratycznym. Decydująca rola w tym zakresie przypada Sejmowi i innym organom przedstawicielskim, które powinny przekształcić się w ciała umożliwiające ujawnianie i uzgadnianie stanowisk wszystkich liczących się w kraju sił.*

W styczniu 1981 roku Biuro Polityczne i rząd opublikowały pierwszą wersję założeń reformy gospodarczej. Były one w gruncie rzeczy dość zachowawcze, nastawione na utrzymanie dominacji własności państwowej i gospodarki planowej. W odpowiedzi pojawiły się kontrpropozycje między innymi: Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wydziału Nauk Ekonomicznych UW, Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGPiS (zespołu Balcerowicza), Naczelnej Organizacji Technicznej, Jana Wejcherta i Wydziału Zarządzania UW (Krawczyk 1981). Propozycja przygotowana przez zespół w składzie: Andrzej Koźmiński, Kazimierz Ryć, Karol Sobczak na podstawie wielu debat na forum wydziału szła nieco dalej. Proponowali oni pełne uwłaszczenie państwowych przedsiębiorstw (czyli przekształcenie ich w coś, co dziś nazywamy spółkami Skarbu Państwa), rezygnację z planowania dyrektywnego i przywrócenie wszystkich ekonomicznych funkcji pieniądza. Na początku lat 90. podobną ekspertyzę, tylko bardziej wszechstronną (uwzględniającą gałęziową strukturę gospodarki) i bardziej radykalną (zawierającą postulat stopniowej prywatyzacji gospodarki), przedstawił zespół również pod kierownictwem Koźmińskiego, na zlecenie Polskiej Rady Biznesu i jej ówczesnego szefa Jana Wejcherta. Tego typu gorące debaty odbywały się we wszystkich środowiskach. Ludzie czuli, że realny socjalizm się kończy i chcieli ukształtować swój los na nowo.

Taki był urok „gwiazdneho czasu” pierwszej Solidarności, jak go nazwał Kuroń. Stan wojenny brutalnie zakończył ten karnawał.

## STAN WOJENNY

Stan wojenny o mało co nie zastał go w Niemczech. Wraz z Karolem Sobczakiem pojechali jego zastawą na zaproszenie z Uniwersytetu w Bonn. Być może ze względu na znaczek Solidarności w kłapie celnicy NRD trzymali ich i kontrolowali kilka godzin jako „zarażonych Solidarnością” i niemal rozebrali samochód Karola. Koźmiński miał przy sobie trochę marek wschodnioniemieckich z jakichś honorariów i to dodatkowo wzbudziło podejrzenia. Wydał je na dobry obiad zaraz po wjeździe do NRD i rozsądnie – na zakup ciepłego swetra, którego zresztą nigdy nie nosił.

Kiedy dotarli do Bonn, nie mogli się nadziwić, że takie małe miasteczko jest stolicą największej ekonomicznej potęgi Europy. Andrzejowi spodobała się ta nieco ospała, przytulna i jednocześnie rzeczowa atmosfera miasta. Jego



gospodarzem był znakomity specjalista z dziedziny zarządzania, profesor Horst Albach. Ponieważ Polska znalazła się wówczas na pierwszych stronach gazet i na ustach wszystkich, na jego wykłady przychodziły tłumy studentów, a dyskusje były gorące. Mieli też trochę czasu na zwiedzanie Nadrenii i oczywiście na zakupy, które obejmowały proszki do prania, mydło, pastę do zębów, konserwy, czekoladę i tym podobne „rarytasy”, których chronicznie brakowało na polskim rynku. Wiadomości z kraju stawały się jednak coraz bardziej niepokojące.

Kiedy zobaczyli w telewizji szturm z helikopterów na Wyższą Oficerską Szkołę Pożarniczą w Warszawie, doszli do wniosku, że rozwiązanie siłowe nastąpi lada chwila. Nie chcieli zostać odcięci od kraju i bliskich, dlatego postanowili skrócić pobyt i wracać natychmiast. Jechali bez przerwy, zmieniając się za kierownicą. Na granicy NRD i Polski wywołali takie zdziwienie kierunkiem swojej podróży, że strażnikom i celnikom nie chciało się nawet wychodzić z budki, żeby zobaczyć, co mają w samochodzie. Było zimno, ślisko i pusto, między granicą a Poznaniem nie spotkali ani jednego samochodu. Do Warszawy dotarli 12 grudnia około 4 rano. Po paru godzinach snu Andrzej pobiegł na UW i rozejrzeć się na miasto. Znajomi śmiali się z jego panikarstwa, mówiąc, że nic gwałtownego się nie szykuje: przepychanki rządu z Solidarnością jak zwykle. Następnego dnia postanowił się wyspać i gdy obudził się około 10, w Polsce już był stan wojenny.

Pojechał na Krakowskie Przedmieście. Rektor Samsonowicz zamknął kampus w obawie przed inwazją podobną do tej z 1968 roku, kiedy „aktyw robotniczy” zaatakował studentów. Bramy zastawiono ciężarówkami. Udało się uniknąć najgorszego. Widział, jak do czerwonej zastawy Krzysztofa Lisa koledzy ładowali archiwa Solidarności, by je gdzieś ukryć. A na Wydziale Zarządzania spokój. Trzeba było tylko wprowadzić dyżury w sekretariacie.

Po 13 grudnia zaczęła się nowa codzienność, między innymi wizyty u dziecka wyznaczonego „opiekuna” z ramienia MSW. AKK zabawiał go rozmową, przedstawiając swoje projekty reformy gospodarki. Po pewnym czasie ubek powiedział: „wie pan, panie profesorze, pańskie poglądy są nie do zaakceptowania przez kogokolwiek”. Zapamiętał to ciekawe spostrzeżenie. Ubek miał konkretne życzenie: chciał dostać listę członków Solidarności na wydziale. Próbował handlować: miał propozycję wypuszczenia z więzienia męża Mirki Łukasiewicz-Kwiatkowskiej, który pracował w Zakładach Lotniczych na Służewcu i został internowany jako aktywny członek Solidarności. Listy oczywiście-

cie nie dostał, a męża Mirki z czasem i tak wypuścili. Trzeba przyznać, że nie był zbyt natarczywy i chwilami sprawiał wrażenie niegłupiego człowieka.

Władze dziekańskie czuły na sobie ciężar odpowiedzialności za młodzież. Witek Bielecki rozumiał się świetnie ze studentami i cieszył się ich pełnym zaufaniem, bo nigdy nie krył swoich politycznych sympatii i antypatii. Z jednej strony chcieli dać studentom możliwość wyrażenia własnych opinii i temu celowi służyły imprezy czy spotkania wewnątrz wydziału, na które starali się nie wpuszczać osób z zewnątrz. Z drugiej strony widzieli nawet w telewizji, że ich studenci byli szczególnie aktywni w demonstracjach ulicznych, które wówczas odbywały się często i były brutalnie tłumione przez oddziały ZOMO i MO. Aby uchronić ich przed represjami, Koźmiński wszedł w dziwny sojusz.

Sekretarzem organizacji partyjnej na Wydziale Zarządzania był dawny minister, kierownik Urzędu Rady Ministrów z czasów premiera Jaroszewicza, profesor Bronisław Ostapczuk, znany w środowisku naukowym współautor książki o zarządzaniu napisanej wspólnie z Witoldem Kieżunem. Z Ostapczukiem dziekan Koźmiński dobrze się rozumiał od pamiętnego wyjazdu na Kongres Krajów RWPG poświęcony sprawom zarządzania, który odbywał się w Erywaniu w 1978 roku. W skład delegacji wchodziło kilkunastu profesorów i działaczy gospodarczych, a Ostapczuk przewodniczył tej grupie. Lecieli przez Moskwę, gdzie przez kilka godzin czekali na połączenie. Ostapczuk trzymał się blisko Koźmińskiego i przez cały czas wyrażał spontaniczną niechęć, żeby nie powiedzieć nienawiść do Związku Radzieckiego. Nazywał Rosjan prymitywnymi barbarzyńcami, niezdolnymi do stworzenia nowoczesnego państwa i wydajnej gospodarki, policjantami innych krajów „socjalistycznych” itp. Andrzej był tym nieco zaszokowany i spytał go, dlaczego właśnie jemu to wszystko mówi? „Bo pan jest tu jedyny, który nie doniesie” – usłyszał.

Po 1980 roku Ostapczuk odszedł z Urzędu Rady Ministrów i korzystając z uprzednio uzyskanej habilitacji, przeniósł się na Wydział Zarządzania UW, gdzie został sekretarzem organizacji partyjnej. W czasie stanu wojennego Koźmiński liczył na pewne wsparcie z jego strony i je otrzymał. Okazało się, że zarządzanie studiuje zaocznie kilku wyższych oficerów milicji. W obecności dziekana Ostapczuk zaprosił na rozmowę kluczowego oficera z Komendy Stołecznej i spytał go: „Dobrze się wam u nas studiuje, towarzyszu pułkowniku? – Dobrze – padła odpowiedź. – No to jak chcecie, żeby się wam nadal dobrze studiowało, to jak złapiecie kogoś z naszych studentów, to ich macie wypuszczać. Rozumiemy się? – Oczywiście, towarzyszu ministrze”.

I tym nieformalnym porozumieniem kilkunastu młodym ludziom władze wydziału odebrały cenne kiedyś, bo już chyba nie dzisiaj, męczeńskie fragmenty życiorysu.

Ostapczuk w 1989 roku wyemigrował z żoną do Niemiec. Przedtem zaprosił Koźmińskiego do swojego gabinetu na Wydziale i przy koniaku powiedział, że za chwilę przyjdzie tu pułkownik milicji i przyniesie paszporty dla niego oraz dla żony. Jutro wyjeżdżają i już nie wrócą. „Niech pan pamięta – dodał – że Rosjanie z Polski nie zrezygnują. Jaruzelski to jest całkowicie ich człowiek i jest wielu innych, także wśród opozycji. Życzę panu sukcesu, mimo wszystko”.

Na korytarzu Koźmiński minął się z oficerem w szarym mundurze. Przez lata dostawał kartki świąteczne od Ostapczuka bez adresu zwrotnego. Podobno prowadził biuro pisania podań do władz niemieckich dla emigrantów z Polski.

Gorące pole bitwy było w centrali UW na Krakowskim Przedmieściu. Koźmiński spędzał tam całe dni. Wydarzeniem, które szczególnie wstrząsnęło społecznością akademicką stało się odwołanie rektora Samsonowicza, który stanowczo i kilkakrotnie odmówił dokonania lustracji pracowników oraz usuwania studentów skazywanych za udział w demonstracjach. Odwołanie rektora wywołało falę protestów i demonstracji. Grupa dziekanów podpisała formalny protest. Współpracę z rektorem Samsonowiczem Koźmiński wspominał później jako lekcję cywilnej odwagi i akademickiej godności. Mówi AKK: „Z wdzięcznością myślę o tym, że w 2011 roku profesor Samsonowicz pofatygował się osobiście na uroczystość inauguracji roku akademickiego w Akademii Leona Koźmińskiego, na której byłem żegnany jako odchodzący rektor ALK. To był dla mnie wielki zaszczyt, za który nie zdążyłem mu podziękować”.

Grupa dziekanów, którzy podpisali protest przeciwko odwołaniu Samsonowicza, rozpoczęła regularne nieformalne spotkania u profesora Zbigniewa Kwiatkowskiego, dziekana Wydziału Biologii – lidera i organizatora prac tego gremium. Zasłużył na miano „dziekana dziekanów”. W tym gronie wspólnie przygotowywali, uzgadniali i rozpisywali na role swoje działania przed każdym posiedzeniem senatu, każdym spotkaniem z rektorem i władzami uczelni. Przyjęli zasadę niespotykania się bezpośrednio z przedstawicielami ministerstwa czy innych władz – i wszyscy jej dotrzymali.

Koźmiński był zawsze zwolennikiem kompromisu, jakiejś formy porozumienia z władzami, bez odstępowania od pryncypalnych wartości. Podobnie sądziła profesor Jadwiga Puzynina, dziekan Wydziału Polonistyki. Nie była to postawa powszechnie pochwalana. Kiedy w 1985 roku odbywały się

wybory rektora, niewielka grupa z profesor Anną Przećławską, dziekanem Wydziału Pedagogiki, zasugerowała Koźmińskiemu kandydowanie. W głosowaniu indykatywnym Kolegium Elektorów dostał zaledwie żalosne kilkanaście głosów. Wygrał profesor Grzegorz Białkowski, wybitny fizyk i poeta. To niepowodzenie pozwoliło AKK zorientować się, że na uniwersytecie nie ma szans odegrać większej roli poza Wydziałem Zarządzania. Po ponownie wygranych wyborach w 1984 roku kontynuował drugą kadencję dziekańską, koncentrując się na sprawach wydziału i uczestnicząc jednocześnie w życiu uczelni toczącym się w gorączkowym rytmie na Krakowskim Przedmieściu.

A działały się tam rzeczy niepokojące dla niezależności uczelni. Zawieszono dziekanów Janusza Grzelaka (psychologia) i Jerzego Szackiego (socjologia). Koźmiński podejmował jakieś próby mediacji wspólnie z dziekanem fizyki profesorem Woronowiczem, ale nic to nie dało. Internowano trzy panie dziekan: Jadwigę Puzyninę, Hannę Świdę-Ziembę i Joannę Mantel-Niecko. Działania na rzecz ich uwolnienia szczęśliwie zakończyły się sukcesem. Koźmiński wszedł w skład Komisji Senackiej do spraw Osób Represjonowanych, której przewodniczyła dziekan Puzynina. Przez chwilę i AKK obawiał się aresztowania z tego powodu, więc jedną noc czy dwie spędził w wolnym akurat mieszkaniu sąsiadki, Wandy Wilkomirskiej.

Koźmiński nie angażował się bezpośrednio w działalność podziemia solidarnościowego. Koncentrował się na tym, co można zrobić dla nauki i uczonych w tym burzliwym czasie. Przede wszystkim starał się nie dopuścić do odcięcia od kontaktów z Zachodem. Mimo stanu wojennego udało mu się zrealizować wcześniej zaplanowane wyjazdy młodszych pracowników naukowych do USA. Wyjechali wówczas na staże Krzysztof Obłój, Maciek Ramus, Jan Saykiewicz i Włodek Piotrowski. Wobec zamrożenia większości relacji Polski ze Stanami Zjednoczonymi Koźmiński po raz kolejny w życiu szukał ratunku we Francji. Zaproszono go na jeden wykład gościnny na Uniwersytecie w Orleanie, zatytułowany: „Czy prawa ekonomiczne są zablokowane?”. Przyszło sporo kadry i studentów. Dostał po tym zaproszenie do poprowadzenia wykładu kursowego na temat gospodarek planowych i zachodzących w nich zmian. Zorganizowano to jako intensywny kurs (dwadzieścia trzy razy w tygodniu po dwie godziny wykładowe) kończący się egzaminem. Uniwersytet uzyskał dla niego francuską ministerialną nominację profesorską najwyższej kategorii i te zaproszenia były ponawiane corocznie na wiosnę od 1982 do 1989 roku.

## ZNÓW WE FRANCJI

Wykłady we Francji dawały mu przysłowiowy oddech. Mieszkał w średnio-wiecznym domu przyjaciela Claude'a, tuż przy kościele pamiętającym czas Kapetyngów, nad samą Loarą w prześlicznym miasteczku La Chapelle-Saint-Mesmin, około 15 kilometrów od Orleanu. Kilkakrotnie odwiedzała go tam żona i jeździli wówczas do Paryża, jakąś godzinę pociągiem, który przychodził na dworzec Austerlitz. W Paryżu bywał zresztą często. Zatrzymywał się w Stacji Naukowej PAN na rue Lamandé, którą kierował wtedy Andrzej Matczewski. Był przez niego serdecznie goszczony, zapamiętał wiele znakomitych kolacji i długich rozmów o przyszłości Polski.

Odnowił kontakty z ekonomistami francuskimi, między innymi z Eugeniuszem Zaleskim, autorem fundamentalnej pracy o stalinowskich pięciolatkach, dowodzącej, że żadna z nich nie została wykonana (Zaleski 1984). Dostał od niego egzemplarz tej bez mała tysiącstronicowej pracy z dedykacją po polsku: „Profesorowi Andrzejowi Koźmińskiemu z wyrazami szacunku i sympatii”, datowaną na 23 listopada 1987 roku. Udzielał wywiadów dla prasy i występował w debatach publicznych o przyszłości socjalistycznych gospodarek. Publikował po francusku artykuły na ten temat (Koźmiński 1986, 1988, 1989). Uczestniczył kiedyś w roboczym śniadaniu z głównym doradcą ekonomicznym Gorbaczowa, który właśnie bawił w Paryżu, Abielem Aganbiegianem. Zorientował się z rozmowy, że wiedza radzieckich reformatorów o realiach funkcjonowania nowoczesnych gospodarek rynkowych jest bardzo ograniczona. W czasie dyskusji nad wprowadzeniem instytucji giełdy Aganbiegian zastanawiał się (przez tłumacza, ale Koźmiński rozumiał wypowiedź po rosyjsku), kto będzie na giełdzie ustalał ceny. AKK wsiąkł we francuskie środowisko naukowe. Spotykał się też regularnie z przyjacielem z dzieciństwa, Kubą Karpieńskim, który przebywał wówczas w Paryżu.

W trakcie pobytów w Orleanie spotkał doktoranta profesora Georges'a Gallais-Hamonno, portugalskiego ekonomistę Joségo Martinsa Barate, który zaprosił go na wykłady na Uniwersytet Lizboński. Była to świetna okazja do odwiedzenia Portugalii w 1985 roku, dosłownie w przededniu jej akcesji do Unii Europejskiej. Uwiódł go wyjątkowy czar Lizbony, miasta odbudowanego po trzęsieniu ziemi 1755 roku, pełnego cudownych, tajemniczych zakątków, które najlepiej zwiedzać tramwajem, rozbrzmiewającego wieczorami tęskną muzyką fado. Koźmiński zrobił kilka wycieczek po Portugalii,

pojechał między innymi do rodzinnej miejscowości Joségo, Castelo Branco. Drogi okazały się tam nawet gorsze niż w Polsce. Na scenie politycznej nie brakowało kontestatorów akcesji do unii. Żywa była jeszcze pamięć wyjątkowej rewolucji goździków 1974 roku, kiedy armia dowodzona przez młodych oficerów obaliła niemal bezkrwawo postsalazarowską, zmurszałą dyktaturę Marcela Caetana i otworzyła drogę do budowy nowoczesnego społeczeństwa demokratycznego. Znalazł się w Portugalii blisko zakończenia tej drogi. Odwiedzając ów kraj, miał później okazję wielokrotnie podziwiać rezultaty akcesji do Unii Europejskiej. W Portugalii wydają się one jeszcze bardziej imponujące niż w Polsce.

Udało mu się zorganizować kilka studialnych wizyt przedstawicieli Wydziału Zarządzania we Francji i rewizyt. Dziekan Wydziału Prawa, Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, profesor Georges Gallais-Hamonno lubił bywać w Polsce wraz z żoną mimo szarości lat 80. Georges i Janine, żarliwi katolicy, bardzo przeżyli specjalnie dla nich zaaranżowaną wizytę na Jasnej Górze. Andrzej, który pojechał z nimi do Częstochowy, również darzy to miejsce szczególnym uczuciem. To kwintesencja katolickiej Polski z jej wielkością, ale też wadami. Udało się zorganizować wspólnie z Uniwersytetem w Orleanie konferencję w Czerniejewie pod Poznaniem na temat nowych perspektyw polityki ekonomicznej, z udziałem kilkunastu wybitnych uczonych francuskich (Marie Lavigne, Michel Lelart, André Grjebine) i kilku amerykańskich przedstawicieli „nowej lewicy” w ekonomii (John Alcorn, Paul Swanson). Ukazał się nawet poświęcony tej konferencji specjalny numer kwartalnika „Nauki o Zarządzaniu” (1988) pod redakcją Georges’a Gallais-Hamonno i Andrzeja K. Koźmińskiego.

Ożywiona współpraca z Uniwersytetem w Orleanie skończyła się w dość nieoczekiwany sposób. Otóż któregoś razu pod koniec lat 80., lecąc z Paryża do domu, Koźmiński spotkał przypadkiem na lotnisku kolegę z SGPiS, który pełnił odpowiedzialną funkcję w ambasadzie i właśnie czekał na kogoś z Warszawy. Wypili razem kawę, pogadali, Andrzej dostał od niego egzemplarz francuskiego miesięcznika „Entreprise” i poleciał do domu. W ciągu najbliższych kilku miesięcy zauważył, że kontakty z francuskimi kolegami ochłodziły i stały się rzadsze. Nie otrzymał też kolejnego zaproszenia na wykłady. Nie zmartwił się tym bardzo, bo można już było wyjeżdżać do Stanów, ale w czasie następnych wizyt we Francji kontakty z Orleanem stały się trudne. Sprawa wyjaśniła się dopiero po latach.



Okazało się, że rozmówca z ambasady pełnił nie tylko oficjalną dyplomatyczną funkcję i w związku z tym miał dyskretną francuską „obstawę” z DGST, która oczywiście sfotografowała rozmowę na lotnisku. W Orleanie francuskie służby zaczęły wypytywać o Koźmińskiego. Nie miało to żadnych konsekwencji, ale francuskim przyjaciółom wystarczyło, by praktycznie zerwać relacje.

Pod koniec lat 80. Koźmiński miał inną pośrednią przygodę, tym razem z polskimi „cichociemnymi”. Otóż postanowił ubiegać się o zgodę na pracę w organizacjach międzynarodowych. Kilku jego znajomych pracowało w UNIDO w Wiedniu i namawiało go do tego samego. Dostał nawet stamtąd jakieś niewielkie, próbne zlecenie. Niestety, SB nie wyraziła zgody. Do dziś jest im za to wdzięczny. Brak jakiegokolwiek sensownej pracy połączony z wyborem i niskimi cenami alkoholi w wewnętrznym sklepie z pewnością szybko wysłałyby go na tamten świat i nie wydarzyłoby się w jego życiu nic z tego, co miało nastąpić już niebawem. Jeden z najzdolniejszych ludzi, jakich miał przyjemność poznać, profesor Konrad Fiałkowski, informatyk, twórca pierwszego polskiego komputera z oprogramowaniem medycznym, utalentowany i ceniony na całym świecie pisarz SF (Fiałkowski 1999), autor niezwykle ciekawej teorii ewolucji człowieka opartej na symulacjach komputerowych (Fiałkowski, Bielicki 2008), a także autor koncepcji osobowości automatów, czyli maszyn autonomicznych, przez wiele lat był w UNIDO szefem departamentu zaawansowanych technologii. Koźmiński przyjaźnił się z nim, spotykał przez dziesiątki lat i wie, że właśnie ta posada go wykończyła, głównie ze względu na panujące tam stosunki, bo Konrad akurat pił umiarkowanie.

## I ZNOWU W USA

W 1987 roku skończyła się druga kadencja dziekańska profesora Koźmińskiego. Pozostawił wydział właściwie bez strat ludzkich i w na tyle dobrej kondycji, że następne wybory dziekana odbyły się w miarę spokojnie. Wygrał je ponownie profesor Karol Sobczak, który był dziekanem przed 1980 rokiem. Zwyciężył przy zachowaniu wszelkich reguł demokratycznego wyboru.

Wcześniej udało się Koźmińskiemu wrócić do USA. To zasługa Stefana Kwiatkowskiego, który na jakiejś ONZ-owskiej imprezie poznał dziekana doktor Patricię Sanders. Ta, za namową Kwiatkowskiego, wysłała Andrzej-



wi zaproszenie na jeden semestr do mało znanej uczelni Central Connecticut State University (CCSU), położonej w miejscowości New Britain. Jak się później okazało, wbrew nazwom i pozorom występował tam silny pierwiastek polski. Przede wszystkim Pat Sanders, choć prawie nie mówiła po polsku, pochodziła z polskiej rodziny z Chicago i miała do Polski szczególny sentyment, którego dowiodła dziesiątki razy. Miejscowość New Britain powinna raczej nosić nazwę New Poland, ponieważ niemal do końca XX wieku była zamieszкана przez polskich emigrantów, którzy pracowali w tamtejszych fabrykach takich jak: Stanley Tools, Fafnir (Łożyska) czy Colt. CCSU wypączkował z lokalnego college'u nauczycielskiego i miał duże ambicje. Między innymi postanowiono wzmocnić szkołę biznesu, uzyskać akredytację prowadzonych tam programów i uruchomić program MBA. W tym celu konieczne stało się zatrudnienie kilku osób z doktoratami z biznesu lub ekonomii oraz umiędzynarodowienie studiów. Pat Sanders była prodziekanem odpowiedzialnym za realizację tego projektu i postanowiła sięgnąć po zasoby do „starego kraju”. Tym sposobem w New Britain znalazł się Andrzej Koźmiński, a po nim trafili tam Krzysztof Obłój, Witek Bielecki i jeszcze kilku innych kolegów oraz koleżanek z Polski.

Podróż iłem-62 przez Atlantyk była tym razem emocjonująca, bo maszyna zepsuła się w Warszawie już po przekroczeniu przez pasażerów formalnej granicy Polski, czyli przed wejściem na pokład. Było trochę nerwowo, bo działo się to bezpośrednio po katastrofie iła-62 w Lesie Kabackim, która wydarzyła się 9 maja 1987 roku. Pasażerowie spędzili wiele godzin w ciasnej poczekalni na Okęciu, czekając aż dzielni mechanicy naprawią samolot. Naprawili, ale lot do Nowego Jorku odbył się z niemal pięciogodzinnym opóźnieniem. Okazało się, że Pat cały czas czekała na lotnisku. Zawsze była niezawodna.

Andrzejowi towarzyszył w podróży Andrzej Garlicki, historyk, największy chyba znawca Józefa Piłsudskiego i autor obszernej biografii Marszałka (Garlicki 1988). Rozmawiali o historii, którą AKK nieprzerwanie się interesował. W pewnym momencie zadał Garlickiemu pytanie z zakresu *historical fiction*: co by było, gdyby w 1939 roku Piłsudski żył i był w pełni sił? Garlicki zastanowił się i odpowiedział, że Marszałek z pewnością nie uwierzyłby w żadne dość ogólne i mgliste gwarancje brytyjskie ani francuskie. Zaatakowałby Czechosłowację przed Hitlerem i rozpoczął z nim negocjacje z pozycji siły. Skończyłoby się to podziałem Czechosłowacji, szybkim dobrojeniem armii polskiej przez czeski przemysł zbrojeniowy i w dalszej

kolejności sojuszem z Niemcami. Ten sojusz zostałby zapewne zerwany w dalszej fazie wojny, podobnie jak w przypadku Rumunii. Zdaniem Garlickiego Piłsudski był przekonany, że w razie wojny Polska nie może być sama: musi być integralną, operacyjną częścią jakiegoś potężnego sojuszu. Do wyboru pozostawały tylko dwa takie sojusze: z Rosją lub z Niemcami, trzeciej drogi w istocie nie było. I tak dzięki awarii samolotu Koźmiński poznał ciekawą hipotezę, bo tak ją Garlicki przedstawił.

Potem przeczytał obszerną (liczącą ponad tysiąc stron), opartą na bogatym wyborze materiałów źródłowych pracę Krzysztofa Raka (2021) *Piłsudski między Stalinem a Hitlerem*, która stanowi potwierdzenie hipotezy Garlickiego. Przez cały okres swoich rządów po zamachu majowym Piłsudski prowadził niezwykle subtelną grę pomiędzy Niemcami a Rosją, nie zamykając możliwości sojuszu ani z jednym, ani z drugim partnerem. Stalin przywiązywał do stosunków z Polską szczególną wagę i posługiwał się kanałami negocjacyjnymi niezależnymi od oficjalnego kanału dyplomatycznego. Podobnie postępował Piłsudski, wyznaczając specjalnych pełnomocników do kontaktów ze Stalinem. Generalissimus uważał Polskę za kluczowy element każdego sojuszu w Europie. Marszałek zaś doskonale wiedział, że Polska może utrzymać niepodległość wyłącznie jako operacyjnie aktywny członek potężnego sojuszu wojskowego i z konieczności politycznego. W obliczu wojny Piłsudski z pewnością by taki sojusz zawiązał. Niemcy wydają się bardziej prawdopodobnym partnerem, między innymi ze względu na osobiste doświadczenia i sympatie Marszałka oraz doświadczenia Polaków z wojny 1920 roku, zwłaszcza jeśli udałoby się zawrzeć sojusz według scenariusza nakreślonego przez Garlickiego. Jakie miałyby to długofalowe skutki? Faktem jest, że po śmierci Piłsudskiego, gdy Polska zadeklarowała się jako gracz solo na europejskiej scenie, Stalin stracił zainteresowanie naszym krajem, bo jako „w pełni suwerenni” nie znaczyliśmy już wiele i rok 1939 potwierdził tę tezę. Historia alternatywna to dyscyplina, którą chyba najlepiej uprawia się przy kieliszku, ale czasami warto skonfrontować takie scenariusze z sytuacją obecną.

Pat Sanders znalazła dla Andrzeja mieszkanie u Helen Bianco (de domo Gwóźdź), która miała dom jakieś 15 minut na piechotę od uniwersytetu. Mówiła po polsku archaiczną, chłopską mową, której się wstydziła, dlatego z gościem z Polski rozmawiała niemal wyłącznie po angielsku. Do emerytury pracowała jako robotnica w zakładach łożysk tocznych Fafnir, gdzie jej zmarły niedawno mąż był majstrem i działaczem związkowym. To pokolenie jako

ostatnie doświadczyło amerykańskiego „robotniczego raj”. Płace okazały się tam na tyle wysokie, że nie było problemów z utrzymaniem rodziny, w której wychowywało się czworo dzieci. Dom z ogródkiem i basenem był dostatecznie obszerny. Na podjeździe stały dwa samochody i kamper na dłuższe wyprawy – wszystko oczywiście na dogodny kredyt. Były też pieniądze w banku i na emeryturze można sobie było pozwolić nawet na zagraniczne wycieczki. Helen odwiedziła Polskę z jakąś grupą emerytów. Na straży tego „robotniczego raj” stały potężne związki zawodowe. Helen miała trzech braci, czworo dzieci i niezliczonych bratanków oraz bratanice. Wszyscy oni mieszkali niedaleko i trzymali się razem. Chodzili wspólnie co niedziela do pobliskiego kościoła, zabierając ze sobą Andrzeja. Jedna msza była tam odprawiana po polsku i po jej zakończeniu polski ksiądz spotykał się i długo rozmawiał z wiernymi. Chodzili też do polskich sklepów po pieczywo i wędliny. Koźmiński miał w tym środowisku wysoką pozycję jako Polak z Polski, który przyjechał nie do pracy fizycznej, ale uczyć Amerykanów na uniwersytecie!

W drugiej połowie lat 80. i na początku 90. polska społeczność New Britain była już w trakcie dezintegracji. Miejsce Polaków w fabrykach zajmowali Latynosi. „Robotniczy raj” rozpadał się jak domek z kart pod naporem globalizacji. Zakłady zamykały się jeden po drugim, przenosiły się za granicę lub do stanów południowych, gdzie koszty były niskie, lub bankrutowały w konfrontacji z zagraniczną konkurencją. W czasie kolejnego pobytu Andrzeja w New Britain spektakularnie upadła ikona Ameryki: Colt, a wkrótce potem następna: Stanley Tools. Potomkowie Helen, z wyjątkiem córki, która skończyła studia pielęgniarskie i pracowała w wielkim szpitalu w Hartford, nie mogli nawet marzyć o standardzie i poziomie życia swoich rodziców. Pracowali dorywczo: a to w sklepie, a to w piekarni czy warsztacie i nieustannie przychodzili do matki po pieniądze. Psychicznie nie dawali sobie rady z degradacją w szeregi prekariatu, uciekali w alkohol i narkotyki. Podobny los spotykał ich rówieśników z robotniczego środowiska, które robotniczym być już nie mogło.

Na CCSU Koźmiński nawiązał kilka ważnych przyjaźni, między innymi z Rowlandem Baughmanem, Sarą King i jej mężem Donaldem Cushmanem. Wszystkie one przetrwały próbę czasu aż do ich śmierci, z wyjątkiem jednej.

Ed był eleganckim czarnoskórym doktorem Harvardu, żonatym z czarnoskórą lekarką. Mieszkali w Connecticut w dużym domu w dobrej dzielnicy Hartford. Gościli Koźmińskich w tym domu, kiedy do Andrzeja przyjeżdżała Alicja. Ed był dowcipny i inteligentny, codziennie jadali wspólnie lunch

we trzech z Rowlandem i opowiadali sobie dowcipy. Spotykali się często w weekendy. Ed z żoną należeli do grupy kolegów z CCSU, którzy odwiedzili Koźmińskich w Warszawie i uczestniczyli w jednej z konferencji organizowanych przez WZ. Zostali zakwaterowani w hotelu Maria w alei Jana Pawła II. Był to jeden z pierwszych prywatnych hoteli w Warszawie, co stanowiło pewną atrakcję. W hotelu działała restauracja, a przed wejściem do niej właściciele ustalili figurę dużego plastikowego Murzyna w stroju kucharza, który kłaniając się, zapraszał gości. Kiedy Ed i Joan to zobaczyli, zamarli z oburzenia i zażądali natychmiastowego usunięcia figury. Właściciel mimo próśb, nalegań i finansowej oferty ze strony Koźmińskiego stanowczo odmówił. Małżeństwo wyjechało z Polski bez pożegnania następnego dnia. To była znamienna przygoda. Stosunki rasowe nie tylko w USA to niezabliźniona rana ciągle posypywana solą.

Na CCSU działał dość prężnie Ośrodek Studiów Polskich (Polish Studies Center) kierowany przez Stana Blejwasa i skromnie dofinansowywany przez Fundację Sendzimira. Blejwas pozostawał niezwykle żarliwym przeciwnikiem Jaruzelskiego i jego reżimu oraz zwolennikiem Solidarności. Jego wypowiedzi były tak gwałtowne, że – gdyby padały na gruncie krajowym – zostałyby uznane za prowokację. U gości z Polski zadziałał niemal automatycznie wyrobiony odruch ostrożności i umiarkowania, co spowodowało, że Blejwas chyba uznał Koźmińskiego za jakiegoś komunistycznego agenta i odpowiednio obgadał. Trudno ocenić rozmiar szkód, bo na szczęście pojawił się tam Bogdan Grzeloński, mąż Urszuli Libury i późniejszy ambasador RP w Kanadzie, który objeżdżał Stany jako emisariusz Solidarności. Znali się z Koźmińskim dobrze, więc spędzili kilka godzin razem na miłych pogawędkach i uczestniczyli wzajemnie w swoich wykładach. Można powiedzieć, że dał on Koźmińskiemu *clearance*, ale relacje z Blejwasem pozostały chłodne.

## GRUPA CUSHMANA

Dzięki pobytom na CCSU w latach 1986–1988 AKK przeżył jedną z najciekawszych przygód intelektualnych życia, mianowicie aktywny udział w Cushman Group, który przeciągnął się do drugiej połowy lat 90. Donald Cushman poznał przez jego żonę Sarę King, która wykładała na CCSU.

Don był profesorem komunikacji biznesowej na State University New York (SUNY) w Albany, a zarazem bardzo aktywnym konsultantem pracującym głównie dla General Electric w okresie „rewolucji” Jacka Welcha. Miał charyzmę i zgromadził wokół siebie międzynarodową grupę kilkunastu praktyków i uczonych zajmujących się problematyką zarządzania w warunkach nasilającej się konkurencji globalnej. Opis Grupy Cushmana znalazł się we wstępie do zbioru tekstów Andrzeja Koźmińskiego, publikowanych w tym czasie po angielsku (Koźmiński 2008: 9–13).

Była to grupa tak bliska starogreckiej idei „szkoły filozoficznej”, jak to tylko możliwe w XX wieku. Uczestnictwo w niej było całkowicie nieformalne, na zaproszenie Dona. Gromadzili się w niej eksperci w dziedzinie zarządzania: praktycy, badacze i konsultanci, kulturowo zróżnicowani, spotykający się na anglojęzycznej, amerykańskiej platformie debaty. Fizycznie widywali się w domach prywatnych i restauracjach, które Sara i Don uwielbiali (nawet śniadań nie jadali w domu). Jednak na każde spotkanie był przygotowany temat, tekst i rygorystycznie przestrzegany porządek wypowiedzi. Don prowadził debaty twardą ręką: zmuszał do wygłaszania zwięzłych i treściwych opinii. Raz w roku spotykali się na kilkudniowej konferencji w takich miejscach jak Dubrownik, Sydney, Honolulu, Katania i Srebrna koło Płocka. Każda konferencja była prezentowana w formie zbiorowej publikacji, która ukazywała się nakładem SUNY Press (np. Koźmiński, Cushman 1993) w ramach serii wydawniczej „SUNY Series in International Management”. Koźmiński był jej współredaktorem z Pat Sanders i Sarą King. Ukazało się tam wiele prac członków Cushman Group (np. Oblój, Cushman, Koźmiński 1995; Ju 1996).

Do dorobku Cushman Group można zaliczyć pogłębione opracowania dotyczące trzech najgorętszych w owym czasie koncepcji zarządzania: teorii zarządzania dynamicznego (*high speed management*) ujmującej warunki szybkiej adaptacji do zmiennych warunków rynkowych, teorii stałego usprawniania procesów zarządzania (*continuous improvement*) ujmującej warunki inicjowania i utrwalania usprawnień oraz teorii przywództwa transformacyjnego (*transformational leadership*) umożliwiającej skuteczną przebudowę organizacji w otoczeniu silnej zglobalizowanej konkurencji. Cushman Group straciła nieco impetu po przejściu na emeryturę Sary i Dona oraz po ich przenosinach na Florydę. Reszty dopełniły choroby i śmierć inicjatora, patrona grupy. Don i Sara stworzyli niezwykłą atmosferę bezinteresownej przyjaźni, współpracy i poszukiwania prawdy, jak w greckich szkołach perypatetycznych. Nie zaowo-

kowało to ani sławą, ani pieniędzmi, ale czymś znacznie ważniejszym: debatą wśród przyjaciół i nieskrępowaną niczym eksploracją nowych pomysłów i idei. Pozostaje pamięć i wdzięczność za to inspirujące wspólne doświadczenie.

## SPÓŁDZIELNIA EXPERT

Oktawian Koczuba był asystentem profesora Więckowskiego, dyrektora Instytutu Zarządzania UW, a potem pierwszego dziekana Wydziału Zarządzania. Oktaw znakomicie nauczał rachunkowości i analizy ekonomicznej, a ponadto często i skutecznie działał w imieniu Więckowskiego, załatwiając różne mniej lub bardziej istotne sprawy. Był człowiekiem wyjątkowo otwartym na innych, zawsze chętnym do współpracy i pomocy. Dzięki temu dysponował olbrzymią siecią kolegów, znajomych i przyjaciół zdolnych do realizacji rzeczy na pozór niemożliwych. Dzięki Oktawowi już na początku lat 80. na Wydziale Zarządzania udało się uruchomić realną, komercyjną platformę współpracy z biznesem – Spółdzielnię Doradztwa Organizacyjnego „Expert”, która została zarejestrowana jako spółdzielnia pracy. Jej członkami byli pracownicy wydziału, którzy wykonywali prace doradcze lub eksperckie dla państwowych i spółdzielczych przedsiębiorstw. Wśród ich klientów znaleźli się między innymi Ursus, PAX i kilka dużych spółdzielni. Usługi były kompleksowe, pokrywały aspekty prawne, finansowe, księgowo-organizacyjne, społeczne. Jako dziekan Koźmiński mógł dysponować pewnym funduszem z narzutu spółdzielni. Wydawał te pieniądze na przyjmowanie gości zagranicznych i nawiązywanie z nimi współpracy. Przede wszystkim jednak ludzie zarabiali prawdziwe pieniądze, uczciwie wykonując swój zawód na socjalistycznym uniwersytecie na początku lat 80. Rewelacja!

Z perspektywy lat widać wyraźnie, że w okresie stanu wojennego Uniwersytet Warszawski wygrał bitwę z reżimem Jaruzelskiego. Udało się ocalić integralność najważniejszych instytucji akademickich, a nawet umocnić wiarę w konieczność zachowania autonomii uczelni i demokratycznego systemu jej funkcjonowania. Paradoksalnie, stan wojenny umocnił te wartości w świadomości środowiska, wdrukował przekonanie o konieczności ich obrony przed zagrożeniami. W dłuższym horyzoncie udało się uchronić przed represjami zarówno pracowników, jak i studentów. Obrona tego uniwersyteckiego ładu była bardziej skuteczna niż w 1968 roku. Zwolennicy autorytarnej, policyjnej władzy połamali sobie wtedy zęby na Uniwersytecie Warszawskim. Można to

przypisać względnej jedności środowiska akademickiego, którego tym razem nie udało się skutecznie i trwale podzielić, a także relatywnej niejedności środowisk władzy. W ciągu najbliższych lat miała przemówić historia i to ona zyskała głos ostateczny.

Kontrowersyjna jest rola rektora profesora Kazimierza Dobrowolskiego w tych najtrudniejszych dla uniwersytetu latach (1982–1985). Zarzuca się mu, że przyjął nominację z rąk totalitarnej władzy, otwarcie wrogiej społeczności akademickiej po odwołaniu przez ministra wielkiego rektora, profesora Samsonowicza, szanowanego i popularnego w środowisku. AKK należał do tych dziekanów, którzy stanęli murem za Samsonowiczem. Równocześnie mógł jednak bezpośrednio obserwować, jak Dobrowolski pełnił funkcję „bufora” między społecznością uczelnianą a władzą, jak osłabiał i neutralizował ciosy spadające na uniwersytet i ostatecznie doprowadził do tego, że straty okazały się znikome. Już w 1985 roku odbyły się w pełni demokratyczne wybory rektora, w których zwyciężył kandydat popierany przez większość opozycji. Dobrowolski do końca życia musiał zmagać się z niesławą i wrogością środowiska akademickiego UW. Jak zauważa Koźmiński: „Sądzę, że w dużej mierze niezasłużenie. Ja odczytuję jego motywację inaczej. Był wielkim patriotą uniwersytetu i świadomie poświęcił własne dobre imię dla ratowania uczelni przed represjami”.

## STRACONE LATA

Toczone w latach 80. dyskusje o przyszłości polskiej gospodarki oraz polskiego społeczeństwa, a zatem i modelu politycznego, miały w założeniu stanowić pożegnanie z pozostałościami stanu wojennego. Koźmiński uważał, że ciemne lata 80. i okres względnej „stabilizacji” po formalnym zniesieniu stanu wojennego powinny zostać wykorzystane na intensywną pracę intelektualną, na debatę o przyszłości, której zarys majaczył na horyzoncie tak samo jak nieuchronna klęska reżimu.

W 1982 roku ukazała się książka Koźmińskiego *Po wielkim szoku*. Była wówczas dość często cytowana i omawiana. Autor próbował w niej pokazać podstawowe osie debaty o przyszłości Polski: przemiany świadomości społecznej i zmiany cywilizacyjne, logikę usprawnień i zasadniczych zmian, które można by określić reformami. AKK nierzadko publikował w tym czasie artykuły dotyczące tych zagadnień w prasie codziennej („Życie Warszawy”,



„Rzeczpospolita”) i tygodniowej („Przegląd Tygodniowy”, „Kierunki”, „Tygodnik Powszechny”, „Polityka”). W 1985 roku ukazała się kolejna jego książka na aktualne tematy *Gospodarka w punkcie zwrotnym*, w której podjął problematykę samodzielności przedsiębiorstw i polityki przemysłowej. Nie była tak popularna jak *Po wielkim szoku*.

Profesor Stefan Kwiatkowski, przyjaciel Koźmińskiego jeszcze ze studiów w SGPiS, został prezesem Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (TNOiK) i powołał Andrzeja na swojego zastępcę. Miał za zadanie koordynować prace nad przyszłym kształtem reformy gospodarczej. W skład jego zespołu wchodził głównie koledzy z Wydziału Zarządzania. Z profesorem Kazimierzem Ryciem, jego dwoma młodymi współpracownikami, Marianem Górskim i Grzegorzem Jędrzejczakiem, oraz z socjologiem Krzysztofem Mrełą zajmowali się zagadnieniem reformy pieniądza. Rozważali nawet – znane z historii (NEP) – rozwiązanie pieniądza „podwójnego” („twardego”, czyli wymienialnego, i „miękkiego”).

Wszystko to były intelektualne zabawy, które jednak miały swoje polityczne konsekwencje. Pod koniec lat 80. AKK otrzymał od ostatniego premiera PRL-u, Mieczysława Rakowskiego, propozycję wejścia do zespołu jego społecznych doradców. Rakowski zadzwonił osobiście. Koźmiński zgodził się, być może pod wpływem jet lagu, bo chwilę wcześniej przyleciał ze Stanów. W tym zespole byli też Dariusz Rosati i Jerzy Sablik, przewodniczący Stowarzyszenia Księgowych. Rząd Rakowskiego był na tyle reformatorski, że można go chyba nawet nazwać likwidatorskim w stosunku do „masy upadłościowej”, jaką stanowił wówczas PRL. Do dziś wszyscy wspominają słynną „ustawę Wilczka”, będącą niedoścignionym wzorem wolności gospodarczej, a także urynkowanie cen artykułów żywnościowych i paliw. Mniej osób wie o tym, że ówczesny minister finansów Andrzej Wróblewski (imiennik znanego dziennikarza „Polityki”) wynegocjował z Międzynarodowym Funduszem Walutowym (IMF) porozumienie, które wkrótce z pewnymi dodatkami ukażało światu swoje oblicze jako plan Balcerowicza.

Koźmiński nie spotkał się osobiście z Rakowskim, ale przygotował memoriał proponujący urynkowanie cen detalicznych. Oznaczało to uwolnienie ukrytej inflacji (*repressed inflation*), którą trzeba było jakoś kontrolować. Zaproponował ograniczenie podaży pieniądza i pewne środki administracyjne w postaci czasowych „pułapów” cen i płac. Ponieważ nie otrzymał żadnej odpowiedzi na ten memoriał (znając polską administrację rządową, nie ma

zresztą żadnej pewności, że dotarł on do adresata), opublikował go jako artykuł w „Przeglądzie Bankowym”. Z gwałtowną polemiką odezwał się znakomity dziennikarz Stefan Bratkowski, oponując przeciw jakimkolwiek działaniom proinflacyjnym. Nie zdawał sobie sprawy z tego, że ukryta inflacja istnieje obiektywnie na skutek długotrwałego stosowania cen urzędowych i pręcej czy później musi wypłynąć, jeżeli chcemy urynkować gospodarkę. Nie można jednak dopuścić do uruchomienia spirali inflacyjnej przez sprzężenie wzrostu cen i płac, na przykład przez indeksację płac z pomocą wzrostu cen. Taki właśnie mechanizm indeksacji zaproponowała Solidarność w czasie obrad okrągłego stołu i ostatecznie wymusiła jej wprowadzenie w życie 1989 roku. Koźmiński wypowiadał się publicznie przeciw tej propozycji. Być może to z powodu samobójczej koncepcji indeksacji płac po 1989 roku nie odnowił członkostwa w Solidarności. Jednakże zanim znana aktorka, Joanna Szczepkowska w październiku 1989 roku pięknie ogłosiła w telewizji, że w Polsce właśnie skończył się komunizm, lata 80. bez wątpienia były stracone. Społeczeństwo żyło w swoim świecie, a władza w swoim.

Tuż przed wyborami czerwcowymi 1989 roku Andrzej przebywał w Paryżu na zaproszenie Francuskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych. Wyuczowano tam już, że w Polsce nastąpi zmiana władzy, nikt jednak nie potrafił określić jej zasięgu, głębokości czy scenariusza. Na jakimś przyjęciu w ambasadzie spotkał ówczesnego wicepremiera Janusza Patorskiego, który specjalnie przyleciał rządowym samolotem. Mówił w kuluarach, że obawia się zbyt wysokiego zwycięstwa PZPR i „bratnich partii sojuszniczych”, bo to będzie źle wyglądało w oczach świata. AKK spojrział na niego z przerażeniem, a on dodał, że cieszy się, że rozmówca podziela jego obawy! Taki mieliśmy jednokierunkowy dialog.

„Totalitarna władza przed śmiercią ślepnie. Zawsze. Ale wtedy jeszcze tego nie wiedziałem” – konkluduje profesor.

Komunizm, czy jak kto woli realny socjalizm, umierał w Polsce niezbyt piękną śmiercią. W tym czasie AKK – wspólnie z Krzysztofem Obłójem i zespołem – dopinał nową teorię organizacji: teorię równowagi organizacyjnej, będącą znacznym rozszerzeniem wcześniejszej koncepcji gry, opracowanej z Zawiślakiem. Opierała się na czterech wymiarach równowagi: materialnej, zewnętrznej i wewnętrznej oraz społecznej, również zewnętrznej i wewnętrznej. Każdemu z tych wymiarów można przypisać odpowiednie zestawy wskaźników dostosowanych do konkretnych uwarunkowań.

W drugiej połowie lat 90. powstawały takie systemy wskaźników (Kaplan, Norton 2001). To całkowicie oryginalne rozwinięcie behawioralnej teorii firmy polscy badacze przedstawili w następujących 10 punktach:

1. Równowaga ma wymiar materialny i społeczny, zewnętrzny i wewnętrzny.
2. Kryteria równowagi powstają w procesach negocjacji i przetargu w ramach organizacji oraz pomiędzy organizacją a otoczeniem.
3. Równowaga organizacyjna polega na wzajemnym dostosowaniu relacji wewnątrz organizacji oraz relacji z otoczeniem tak, by spełniały kryteria równowagi funkcjonalnej.
4. Minimalny poziom równowagi jest warunkiem koniecznym skutecznego oddziaływania ośrodka kierowniczego na elementy organizacji. Cztery podstawowe obszary równowagi są dynamicznie ze sobą powiązane.
5. Zakłócenia równowagi społecznej wyrażają się przede wszystkim w zmniejszeniu skłonności uczestników do działań na rzecz organizacji oraz w osłabieniu legitymizacji organizacji i jej działań w otoczeniu.
6. Zakłócenia równowagi materialnej wyrażają się w zmniejszeniu ekonomicznej efektywności działania i – co za tym idzie – zmniejszeniu materialnych zasileń organizacji przez jej otoczenie.
7. Zakłócenia równowagi dostarczają ekipom kierowniczym informacji o sytuacji wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu. Stanowią bodziec do działania na rzecz przywrócenia równowagi i/lub zredefiniowania jej kryteriów.
8. Zarządzanie polega na podejmowaniu takich właśnie działań na rzecz utrzymania i poprawy równowagi lub jej zredefiniowania.
9. Zdolność organizacji do funkcjonowania przez czas dłuższy w stanie nierównowagi zależy od wielkości wolnych zasobów, którymi dysponuje, możliwości zastosowania manipulacji i przymusu wobec uczestników i otoczenia oraz szans na odizolowanie organizacji od wpływów otoczenia.
10. Zdolność organizacji do przetrwania i rozwoju zależy od umiejętności ekip kierowniczych w zakresie trafnego ustalania kryteriów równowagi i skutecznego dążenia do ich spełnienia (Kozłowski, Obłój 1989: 127–128).

Ta koncepcja miała stać się kamieniem węgielnym i teoretyczną podstawą szkoły naukowej, o której Koźmiński zawsze marzył. Niestety, i ją rozjechała lokomotywa historii: została opublikowana w Warszawie w czerwcu 1989 roku. Wszyscy byli wówczas zajęci czymś zupełnie innym. Nikt takich rzeczy nie czytał, a nawet nie zauważał. Zaczynała się epoka transformacji. To już drugi raz AKK miał pecha. Tak samo było przed dziesięcioma laty z koncepcją gry organizacyjnej. Ponownie postraszył duch Marii Stuart z upodobaniem przywoływanej niegdyś przez Andrzeja Zawisłaka. Koncepcja okazała się piękna, ale nieszczęśliwa. Duchy wracają, o czym miał się jeszcze nieraz przekonać.

## BIBLIOGRAFIA

- Beer S. (1966). *Cybernetyka a zarządzanie*. Tłum. Ś. Sorokowski. Warszawa: PWN.
- Crozier M., Friedberg E. (1982). *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*. Tłum. K. Bolesta-Kukułka. Warszawa: PWE.
- Fiałkowski K. (1999). *Homo divisus. Biohazard. Adam, jeden z nas*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Fiałkowski K., Bielicki T. (2008). *Homo przypadkiem sapiens*. Warszawa: PWN.
- Garlicki A. (1988). *Józef Piłsudski 1867–1935*. Warszawa: Czytelnik.
- Grub P.D., Koźmiński A.K. (1973). *Polish Manager and His Development*. „Quarterly Journal of Management Development”, nr 4 (4).
- Gwizdani D.M. (1973). *Organizacja i zarządzanie. Socjologiczna analiza teorii burżuazyjnych*. Tłum. I. Nomańczuk. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Ju Y. (1996). *Understanding China. Center Stage of the Fourth Power*. Albany: SUNY Press.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Tłum. K. Pniewski i inni. Warszawa: PWN.
- Koźmiński A.K. (1974). *Zarządzanie. Analiza systemowa procesów i struktur*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński A.K. (1982). *Po wielkim szoku*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński A.K. (1985). *Gospodarka w punkcie zwrotnym*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński A.K. (1986). *Développement économique et politique industrielle en Pologne (le défi des années 1990)*. „Revue d'études comparatives Est-Ouest”, nr 4 (17).
- Koźmiński A.K. (1988). *Réformer l'économie socialiste. Les perspectives polonaises*. „Revue d'études comparatives Est-Ouest”, nr 4 (19).
- Koźmiński A.K. (1989). *La Pologne. Ce qui reste à faire*. „Science et Vie Economie”, nr 52.
- Koźmiński A.K. (2008). *Management in Transition*. Warszawa: Difin.
- Koźmiński A.K., Cushman D., red. (1993). *Organizational Communication and Management. A Global Perspective*. Albany: SUNY Press.

- Koźmiński A.K., Oblój K., red. (1983). *Gry o innowacje. Analiza przedsięwzięć technicznych*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński A.K., Oblój K. (1989). *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński A.K., Tropea J.L. (1982). *Negotiation and Command. Managing in the Public Domain*. „Human Systems Management”, nr 3.
- Koźmiński A.K., Zawisłak A.M. (1980; 1982). *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*. Warszawa: PWE.
- Krawczyk R., red. (1981). *Reforma gospodarcza. Propozycje, tendencje, kierunki dyskusji*. Warszawa: PWE.
- Kuczyński W. (1981). *Po wielkim skoku*. Warszawa: PWE.
- Lipiński E. (1981). *Problemy, pytania, wątpliwości. Z warsztatu ekonomisty*. Warszawa: PWE.
- Meyer M.W., Zucker L.G. (1989). *Permanently Failing Organizations*. Newbury Park: Sage.
- Oblój K., Cushman D., Koźmiński A.K. (1995). *Winning. Continuous Improvement Theory in High-Performance Organizations*. Albany: SUNY Press.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Rak K. (2021). *Piłsudski między Stalinem a Hitlerem*. Warszawa: Bellona.
- Rolicki J. (1990). *Edward Gierek. Przerwana dekada*. Warszawa: BGW.
- Szlachcic F. (1990). *Gorzki smak władzy*. Warszawa: Fakt.
- Zaleski E. (1984). *La planification stalinienne. Croissance et fluctuations économiques en U.R.S.S. 1933–1952*. Paris: Economica.

# SZALONE LATA

W 1989 roku rozpoczęła się epoka transformacji, a wraz z nią dwudziestolecie niemal frenetycznej aktywności Koźmińskiego. Uderza wielorakość równoległych ścieżek i platform jego działalności. Oto najważniejsze z nich:

- Platforma Uniwersytetu Warszawskiego i równocześnie trzy istotne afiliacje: Wydział Zarządzania, Instytut Socjologii i Międzynarodowe Centrum Zarządzania.
- Platforma amerykańska: głównie University of California, Los Angeles.
- Platforma Międzynarodowej Szkoły Zarządzania i Akademii Leona Koźmińskiego.
- Platforma europejska: wykłady w Austrii i we Francji.
- Platforma międzynarodowych organizacji szkół biznesu: CEEMAN, EFMD, AACSB.
- Platforma biznesowa: rady nadzorcze.
- Platforma działalności publicznej i publicystycznej.

Wszystko to działo się równocześnie i we wzajemnym związku, który nie zawsze łatwo było uchwycić. Powstawały kolejne wersje podręczników z różnymi współautorami, a to z Uniwersytetu Warszawskiego, a to z Akademii Leona Koźmińskiego. AKK opublikował setki artykułów naukowych w kilku językach, czasem z udziałem kolegów z zagranicy. Prace te wypełniały lukę na polskim rynku, głodnym wiedzy o zarządzaniu w warunkach konkurencji wolnorynkowej. Wiele z nich stanowiło pomoce dydaktyczne dla nowych kierunków studiów.

Jak mówi profesor: „Jechałem tak szybko, że zamazywał się pejzaż za oknami. Wszystko, co wydarzyło się poprzednio w moim życiu, było swego rodzaju przygotowaniem do tego najważniejszego okresu”. Czy okazał się dostatecznie przygotowany? Uważa, że przydałyby mu się lepsze umiejętności interpersonalne i networkingowe, lepsza znajomość prawa, a także, zwłaszcza na początku, większa pewność w realizacji roli przywódczej na ten niezwykle czas. W wieku 50 lat zaczął się spełniać jego sen o uczelni i to wspaniałe doświadczenie trwało następnych 20 lat. Był to z pewnością najważniejszy okres w jego życiu.

## KULTOWY PODRĘCZNIK

Początek transformacji postawił przed Katedrą Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego niezwykle ważne zadanie: przygotowanie fundamentalnego podręcznika zarządzania „na nowe czasy”. Współredaktorem zmobilizowanym przez Koźmińskiego został Włodzimierz Piotrowski. Poza nimi w powstawaniu podręcznika brał udział kilkunastuosobowy zespół związany z Wydziałem Zarządzania UW, a później także z Wyższą Szkołą Przedsiębiorczości i Zarządzania imienia Leona Koźmińskiego, przekształconą w 2008 roku w Akademię Leona Koźmińskiego.

W skład tego zespołu – oprócz redaktorów naukowych – wchodził: Aleksander Chrostowski, Monika Kostera, Stanisław Kownacki, Andrzej Matczewski, Krzysztof Oblój, Maciej Ramus, Alicja Sobczak, Piotr Szczepankowski, Adrian Szumski, Maciej Trybuchowski, Bogdan Wawrzyniak. Pierwsze wydanie ukazało się w 1994 roku (Koźmiński, Piotrowski 1994); podręcznik ten jest nadal wznawiany. Do dziś krążą legendy o wielkości nakładu sprzedanego przez PWN, bo był on rekordowy jak na podręcznik akademicki – wyniósł łącznie ze wznowieniami nie mniej niż 120 tysięcy egzemplarzy. Dzieło to pozostaje najczęściej cytowaną pracą naukową profesora Koźmińskiego. W 2023 roku Google Scholar podaje na podstawie ponad 5,5 tysiąca cytowań wszystkich jego książek i artykułów wartość tak zwanego indeksu Hirscha – 32. Było to i nadal pozostaje jedyne tak wszechstronne opracowanie dyscypliny wiedzy o zarządzaniu, przygotowane i opublikowane w języku polskim. Zawiera omówienie dziesięciu podstawowych grup zagadnień kluczowych dla współczesnego zarządzania: formułowanie strate-



gii, planowanie, kontrola, kształtowanie struktur, kierowanie zachowaniami organizacyjnymi, zarządzanie potencjałem społecznym, zarządzanie projektami, zarządzanie zmianami, zarządzanie międzynarodowe. Ponadto książka obejmuje systematyczny wykład stuletniej historii dyscypliny.

Do końca 1996 roku praca nad kolejnymi wersjami rozdziałów podręcznika *Zarządzanie. Teoria i praktyka* stanowiła rdzeń tematyczny dyskusji i debat całego zespołu kierowanego przez profesora. Umożliwiło to dopracowanie dydaktyki, wykładów i ćwiczeń oraz unikalnej formuły egzaminu ustnego, która jest stosowana do dzisiaj.

W 2004 roku, już po odejściu z Uniwersytetu Warszawskiego, napisał coś w rodzaju aneksu do tego dzieła, książkę *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych* (Koźmiński 2004). Ta praca wprowadziła kategorię „uogólnionej niepewności”, modyfikującej kształt funkcji zarządzania we wszystkich jej wymiarach. W kolejnych latach takie podejście zdominowało dyskurs o zarządzaniu na świecie, którego kulminacją stała się słynna książka Nassima Taleba *Czarny łabędź* (ukazała się w USA w 2007 roku). Opracowanie Koźmińskiego było również innowacyjne formalnie, operując rozmową trzech wymagowanych postaci: rzemieślnika, technokraty i artysty, którzy reprezentują trzy „maski” menedżera. Ta książka miała wiele dodruków, jest cytowana i cały czas funkcjonuje w dydaktyce.

Wielkość i złożoność zespołu autorów podręcznika *Zarządzanie. Teoria i praktyka* sprawiła, że jego kolejne modernizacje stawały się coraz trudniejsze. Dlatego w 2007 roku powstał zupełnie nowy podręcznik podstaw zarządzania przygotowany przez Koźmińskiego we współpracy z jego magistrantem, doktorantem i habilitantem Dariuszem Jemielniakiem. Opublikowali go nakładem Wydawnictw Akademickich i Profesjonalnych w 2008 roku pod tytułem *Zarządzanie od podstaw* (Koźmiński, Jemielniak 2008). Tym razem podręcznik obejmował kilkanaście tematów: zarządzanie i przywództwo, formalizację, strukturę, zasoby i procesy, równowagę zewnętrzną i wewnętrzną, motywowanie pracowników, zarządzanie finansami, informację i wiedzę, kulturę organizacyjną, markę, wizerunek i marketing, zmianę, rozwój i strategię, innowacje i przedsiębiorczość, wartości, cykl życia organizacji. Wywód był osadzony we współczesnych dobrych praktykach, często zaczerpniętych z polskich firm, i odwoływał się do nowej literatury. Kolejne wydania tej książki ukazywały się nakładem wydawnictwa Wolters Kluwer (Koźmiński, Jemielniak 2011). Nowsze wersje powstawały z udziałem

współautorskim Dominiki Latusek-Jurczak (2014), a ostatnio Anny Pikos (2023). Angielska wersja tej książki ukazała się nakładem wydawnictwa Peter Lang w 2013 roku, a rosyjska w 2010 nakładem Moskiewskiej Akademii Ekonomiki i Prawa.

Nakłady tych nowych podręczników nie były tak imponujące jak pierwszego, który idealnie odpowiadał na zapotrzebowanie szybko rosnącego rynku uczelni i wydziałów oferujących studia z zarządzania. Jeszcze w 2018 roku był to drugi (po informatyce) najpopularniejszy kierunek studiów, na który co roku aplikowało w Polsce blisko 30 tysięcy kandydatów! W 2022 roku zarządzanie spadło na trzecie miejsce pod względem popularności, oddając drugą pozycję psychologii (po pandemii trudno się dziwić temu zwrotowi). Choćby za sprawą liczebności studentów ten zasadniczy podręcznik do zarządzania – firmowany przez najbardziej znanego w Polsce profesora tej dziedziny, Andrzeja K. Koźmińskiego – był intensywnie czytany i wykształciła się na nim cała armia menedżerów, którzy w tym czasie obejmowali ważne posady i role w polskiej gospodarce.

Korzystając z doświadczeń dydaktycznych na uczelniach amerykańskich, Koźmiński napisał też podręcznik zarządzania międzynarodowego (Koźmiński 1999). Jednak na gruncie polskim ten tekst zdezaktualizował się szybko ze względu na tempo i szczególną ścieżkę umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw. Wspólnie z Jemielniakiem (przy udziale autorów z różnych ośrodków) przygotowali także pierwszy w Polsce podręcznik akademicki zarządzania wiedzą (Koźmiński, Jemielniak 2008a).

By użyć języka akademickiej biurokracji, spory dorobek publikacyjny w najbardziej gorącym okresie przemian wymagał od profesora intensywnego zaangażowania, często po kilkanaście godzin na dobę w ciągu tygodnia. Teksty powstawały najczęściej w weekendy, które bez wyjątku poświęcał na pracę pisarską. Pewnie dlatego ominęło go wiele rzeczy, które ludzie robią zwykle w weekendy: sport, hobby, spotkania z rodziną, wycieczki za miasto. Próbował oczywiście w jakiś racjonalny sposób przerywać ten ciąg gorączkowych działań przez wyjazdy wakacyjne. W zimie jeździli z żoną na narty, które w miarę upływu lat, raczej z rozsądku, zamienili na podróże do egzotycznych ciepłych krajów.

## PIERWSZY W POLSCE MBA

Od wielkiego przełomu w czerwcu 1989 roku stało się jasne, że Polskę czeka ustrojowa transformacja w kierunku kapitalizmu i liberalnej demokracji. Trzeba było przygotować odpowiedni model kształcenia menedżerów na te nowe czasy. Najpełniejszy jego wyraz stanowił w powszechnej opinii złoty standard MBA, czyli program zrodzony w Ameryce, który podejmowały z sukcesem najpierw uczelnie w Europie, a potem na całym świecie. AKK z przyjaciółmi i współpracownikami: Stefanem Kwiatkowskim, Witoldem Bieleckim, Robertem Rządca, Krzysztofem Obłójem, Grzegorzem Domańskim (ten ostatecznie zbudował czołową polską kancelarię prawniczą, która odegrała istotną rolę w procesach transformacji i rozwoju rynku kapitałowego) oraz Andrzejem Zawislakiem (on z kolei w 1989 roku został posłem, przewodniczącym kluczowej komisji do spraw reformy gospodarczej, a w 1991 ministrem przemysłu, więc coraz mniej się udzielał) przystąpili do pracy nad uruchomieniem takiego programu.

Z inicjatywy rektora Uniwersytetu Warszawskiego, profesora Siwińskiego, powstało międzywydziałowe, podległe bezpośrednio rektorowi Międzynarodowe Centrum Zarządzania, któremu przydzielono kilka pomieszczeń w centrum Warszawy, w należącym do UW budynku na rogu Nowego Świata i placu Trzech Krzyży (Nowy Świat 4). Centrum miało realizować programy MBA we współpracy z renomowanymi partnerami zagranicznymi, korzystając w miarę możliwości z zagranicznych źródeł finansowania. Koźmiński został dyrektorem tej jednostki.

Równocześnie ta sama grupa ludzi, także pod kierownictwem Koźmińskiego, choć z inicjatywy Oktawiana Koczuby, rozpoczęła starania o uruchomienie programu MBA przez prywatną firmę kształcenia i rozwoju menedżerów: Międzynarodową Szkołę Zarządzania. Historia jej powstania jest długa i skomplikowana. Sięga bowiem lat 1986–1987, kiedy grupa kolegów z Wydziału Zarządzania doszła do wniosku, że niebawem Polsce będzie potrzebna międzynarodowej klasy prywatna szkoła biznesu oferująca program MBA. Wszystkie perypetie związane z początkami tej jednostki opisał wspaniały kronikarz tamtych lat, Piotr Rządca (2004: 11–26). Międzynarodowa Szkoła Zarządzania była w jakimś stopniu kontynuacją Spółdzielni Ekspert, swego rodzaju firmy doradczej, która działała przy Wydziale Zarządzania UW.

Założyciele Międzynarodowej Szkoły Zarządzania przez kilka lat szukali biznesowego partnera, który zechciałby i byłby w stanie sfinansować budowę infrastruktury dla takiej szkoły. Wszystkie te próby zostały okupione dziesiątkami spotkań, biznesowych lunchy, obiadów, sesji negocjacyjnych i ostatecznie skończyły się fiaskiem: nikt nie chciał się poważnie finansowo zaangażować, a przede wszystkim zgodzić się na akademickie kierownictwo. Osobiste kontakty naukowców z rodzimymi „rekinami biznesu” początków transformacji były czasem zabawne, ale zawsze absorbujące, męczące, kosztowne, a ostatecznie bezowocne i w sumie smutne.

W lecie 1989 roku już wiedzieli, że mogą liczyć wyłącznie na siebie. To przekonanie towarzyszy zresztą Koźmińskiemu do dzisiaj. Tylko w USA uczelnie zbierają co roku miliony, a niektóre dziesiątki czy nawet setki milionów w formie dotacji od biznesu i absolwentów. W pewnym zakresie także w Europie Zachodniej biznes finansuje szkoły zarządzania – im lepsze i bardziej renomowane, tym obficiej to czyni. We Francji rolę sponsora odgrywają izby handlowe zrzeszające lokalny biznes, w Niemczech największe międzynarodowe korporacje i samorząd gospodarczy, a w Anglii organizacje biznesowe. W Polsce – nikt. I to nie jest tak, że nie ma u nas bogatych przedsiębiorców, których fortuny przekraczają 100 milionów euro. Są, tylko wydają się wyznawać zasadę Krzyka Seniora, ojca Beni Krzyka, odeskiego furmana z *Opowieści odeskich* Izaaka Babla: „każdy grosz nieprzeputany jest bezpowrotnie stracony”. Pieniądze idą na jachty, wille na egzotycznych plażach, olbrzymie rezydencje, luksusowe auta, panienki, w końcu na żarłoczne potomstwo i oczywiście na autopromocję.

Choć są też przypadki imponującego rozwijania rodzimych imperiów finansowych, którym jak mantra towarzyszy stare rosyjskie powiedzenie: „tisze jediesz, dalsze budiesz”. Ta filozofia wyklucza jakikolwiek sponsoring na większą skalę, który musiałby wzbudzić sensację i zainteresowanie służb źródłami majątku darczyńcy. A jak powiadał jeden z naszych polityków: „jeśli ktoś ma pieniądze, to skądś je ma”. Dlatego nie ma co liczyć na prywatnych darczyńców. Można liczyć jedynie na wsparcie państwa, które w myśl zasady „nic za darmo” coraz częściej i natarczywiej domaga się politycznej lojalności, a zatem bardzo drogo kosztuje, bo oznacza odejście od dekalogu nauki i szkolnictwa wyższego, z pierwszym, najważniejszym punktem wolności tworzenia nauki i ekspresji oraz wolności od ingerencji polityki w naukę. Nie da się tej zasady zrealizować w pełni, ale przyświeca ona prawdziwym

uczonym. A Koźmiński zawsze dbał o polityczną neutralność akademii. Upadek uczelni francuskich po 1968 roku nauczył go, że ich upolitycznienie jest każdorazowo zabójcze.

AKK z nieukrywanym rozczarowaniem opisuje taką historię:

■ *Byłem kiedyś zaproszony na wielką galę w Teatrze Wielkim z okazji darowania przez jednego z oligarchów na jakiś cel dobroczynny śmiesznej kwoty miliona dolarów. Dla uczczenia tego wydarzenia na sali obecnych było kilkaset osobistości (ze mną włącznie), wygłoszono przemówienia, imprezę prowadziła oszałamiającej urody prezenterka telewizyjna. Koszt imprezy był zapewne zbliżony do wysokości darowizny. Zresztą dobroczyńca chyba więcej wydawał na szampana, nie mówiąc o operetkowej ochronie, którą się z upodobaniem otaczał i która oczywiście przed niczym go nie ustrzegła, a o ile dobrze pamiętam, to było raczej odwrotnie.*

Obie inicjatywy uruchomienia studiów MBA zostały uwieńczone sukcesem. A stało się tak dzięki entuzjazmowi, kreatywności i ciężkiej pracy całego zespołu ojców założycieli. Wytrzymywali ogromną presję prowadzenia zajęć dydaktycznych w kilku instytucjach równoległe, ciągłych spotkań, debat, doradztwa, udziału w negocjacjach, pracach badawczych i pisarskich. Nikt z niczego nie rezygnował. Byli na fali, niesieni wiarą w to, że tworzą coś ważnego i trwałego. Doba miała wtedy więcej niż 24 godziny, a tydzień więcej niż 7 dni. Dla Koźmińskiego swoistym urlopem od tego niebywałego wysiłku i zaangażowania były coroczne wyjazdy do Kalifornii na wykłady, na jeden trymestr na UCLA, gdzie pędził spokojny, uporządkowany żywot amerykańskiego profesora.

## OBÓZ LIDERÓW

Po dwóch latach straconych na szukanie sponsora ekipa wzięła sprawę w swoje ręce i w czerwcu 1989 roku podpisali założycielski akt notarialny spółki akcyjnej Międzynarodowa Szkoła Zarządzania. Formuła spółki akcyjnej była całkiem nieprzydatna przy tej wielkości oraz zakresie działania i sporo czasu zajęło przekształcenie jej w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, ale to prawnicza historia i płynąca z niej nauka, że nie zawsze warto mierzyć tak

wysoko. Do grona akcjonariuszy weszły między innymi zakłady Kasprzaka, Stowarzyszenie Księgowych, Centrala Spółdzielczości Ogrodniczej i Pszczelarskiej, a także grupa osób prywatnych, naukowców z Wydziału Zarządzania. Ten skład zmieniał się wielokrotnie.

Dzięki kontaktom Andrzeja Zawislaka w zakładach Kasprzaka mieli do dyspozycji trzy pokoje niemal w centrum miasta przy ulicy Siedmiogrodzkiej, które przeznaczyli na biuro. Tam mieściło się przez dwa lata centrum aktywności. Zawislak udzielał się coraz mniej ze względu na zaangażowanie polityczne. Ostatecznie zrezygnował ze stanowiska ministra przemysłu po niecałym roku, by – jak to określił – „nie brać udziału w niszczeniu polskiego przemysłu”. Był rok 1991, początki transformacji.

Z kolei Stefan Kwiatkowski dogadał się ze Związkiem Spółdzielni Ogrodniczych i Pszczelarskich, że mogą uruchomić kurs MBA w ich ośrodku szkoleniowym w Teresinie pod Warszawą. I już w październiku 1989 roku ruszyła legendarna pierwsza nitka pierwszego w Polsce programu MBA. I tak w zakurzonej sali konferencyjnej zakładów Kasprzaka, przy udziale licznych oficjeli, wiceministra edukacji oraz przedstawicieli ambasad brytyjskiej i amerykańskiej zaczęła się wielka przygoda z edukacją biznesową w amerykańskim stylu, która z czasem miała zataczać coraz szersze kręgi.

Oktaw Koczuba zajmował się finansami i logistyką, Stefan Kwiatkowski relacjami z zagranicą, Robert Rządca odpowiadał za szkolenia i krótkie kursy oferowane przez Międzynarodową Szkołę Zarządzania, Krzysztof Obłój kierował programem MBA, a po jego wyjeździe do USA dyrektorem programu został Witold Bielecki. I tak już pozostało. Ostatecznie ukształtowany autorski program MBA, który wystartował w 1989 roku, jest „dzieckiem” Witka Bieleckiego. Po ponad 30 latach nieprzerwanego funkcjonowania może się poszczycić niemal sześcioma tysiącami absolwentów, którzy odegrali kluczową rolę w rozwoju polskiego biznesu lat 90. i późniejszych. Koźmiński pełnił w Międzynarodowej Szkole Zarządzania funkcję prezesa spółki i lidera tego zespołu.

Studenci pierwszych dwóch nitek MBA spędzali w Teresinie prawie cały tydzień raz w miesiącu przez ponad rok trwania programu. Wykładowcy mieszkali razem z nimi. Dzięki współpracy z Copenhagen Business School i brytyjskim Know How Fund przez zajęcia przewinęło się kilkudziesięciu zagranicznych wykładowców. Uczestnikami byli szefowie największych polskich przedsiębiorstw państwowych (Huta Katowice, Mera-Pnefal, Kasprzak itp.), którzy odczuli potrzebę dokszałcenia się w zarządzaniu w warunkach

konkurencji i wolnego rynku. Studiowali tu także „prywaciarze”, którzy dostrzegli szansę zbudowania nowych, liczących się na rynku firm rodzinnych. Nastrój okazał się magiczny. Nocnym Polaków rozmowom nie było końca. Na miejscu odbywały się również zajęcia sportowe, które prowadził magister Piotr Waślicki. Natomiast w tych trzech pokojach na Siedmiogrodzkiej nie tylko znajdowało się biuro i trwały gorące debaty, ale też były organizowane liczne przedsięwzięcia z zakresu *executive education*, między innymi kursy dla Pekao SA, ZREW-u, Ruchu, INCO-VERITAS. Cykl szkoleń prowadzonych przez Bank Światowy urządzono w – wynajętych na tę okoliczność – salach zamku w Pułtusk.

## SZKOLENIA I DORADZTWO

Ze strony Banku Światowego projektem zajmował się doktor Icchak Goldberg, który dzieciństwo spędził we Wrocławiu i całkiem niezle mówił po polsku. Kiedy przyszło do rozliczeń, Goldberg wyciągnął z teczki wielką kopertę pełną studolarówek. Oktaw wsadził je do kasy panczernej i odpowiednio księgował. Na jednym ze szkoleń organizowanych przez Bank Światowy gośćmi honorowymi byli panowie Bagsik i Gąsiorowski jako przedsiębiorcy, późniejsi bohaterowie najsłynniejszego skandalu bankowego w wolnej Polsce, twórcy tak zwanego oscylatora Art-B.

Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, a ściślej grupa około 50 jej stałych współpracowników, realizowała wiele interesujących zadań z zakresu doradztwa. Zespół pod kierunkiem profesora Kwiatkowskiego opracował studium sektorowe przemysłu farmaceutycznego. Na jego podstawie powstał scenariusz rozwoju branży w przyszłości i program szkoleniowy. Udało się na tym etapie pozyskać współpracę ze Stockholm School of Economics. Zespół Międzynarodowej Szkoły Zarządzania opracował również program restrukturyzacji łódzkiej energetyki, przekształcenia ZREW-u w jednostkę Skarbu Państwa, a to tylko kilka przykładowych przedsięwzięć.

Nie wszystko się jednak udawało, na przykład w kwietniu 1990 roku z wielkim zadęciem i z udziałem czołowych wykładowców z London Business School zorganizowali międzynarodową konferencję poświęconą zarządzaniu na rynkach globalnych. Zaproszenia poszły na całą Polskę, przede wszystkim do central handlu zagranicznego. I kłapa, bo zapisała się malutka



grupka uczestników. Temat był jeszcze zbyt abstrakcyjny, a konferencja odbywała się po angielsku, co w tamtym czasie stanowiło niestety barierę dla wielu osób autentycznie zainteresowanych zagadnieniem. Z powodu źle dobranych wykładowców nie udał się też kurs doradców inwestycyjnych. Szybko jednak uczyli się na błędach i tych uchybień było coraz mniej.

Znamienna dla pionierskiego okresu jest afera z Koreańczykami. Za pośrednictwem ambasady grupa biznesmenów z Korei Południowej zwróciła się do Koźmińskiego z prośbą o zorganizowanie dla nich orientacyjnej wizyty biznesowej w Polsce. Chcieli się spotkać z kilkoma ministrami, kierownictwem NBP, odwiedzić parę banków i przedsiębiorstw, a także wysłuchać serii wykładów na temat polskiej gospodarki i jej perspektyw. Miano zapewnić pobyt i transport dla 30 osób na najwyższym poziomie oraz zorganizować spotkania na wysokim szczeblu: z ministrami czy prezesem NBP. Było to poważne i kosztowne, ale oczywiście wysoce rentowne przedsięwzięcie. Zleceniodawcy bez kłopotu zaakceptowali kosztorys. Oktaw zażądał jednak 60% zaliczki, która została wpłacona. Na dzień przed terminem przyjazdu zadzwonił do Koźmińskiego szef grupy koreańskiej i łamiącym się głosem powiedział, że niestety wizyta nie może dojść do skutku, bo władze koreańskie nadal uważają Polskę za kraj komunistyczny i wymagają specjalnej procedury w celu uzyskania zgody na wyjazd. AKK nie krył niezadowolenia, które wybrzmiało w słuchawce, i powiedział Koreańczykowi, że aranżując dla nich tak istotne spotkania, stracił twarz wobec ważnych osobistości. Odpowiedziała mu głucha cisza w telefonie. Wszystko udało się jakoś odkręcić, a dzięki zaliczce, której zwrotu Koreańczycy nie oczekiwali, był to w sumie świetny interes.

Po wielu miesiącach koreański rozmówca odezwał się ponownie i powiedział, że z kilkoma kolegami przyjechali specjalnie do Warszawy po to, żeby przeprosić Koźmińskiego. Odbyła się uroczysta kolacja w hotelu Victoria, na której kilkunastu Koreańczyków wstawało kolejno, wygłaszając po angielsku specjalnie przygotowane przemówienia z przeprosinami i wręczając upominki reprezentantom Międzynarodowej Szkoły Zarządzania. Okazało się, że to argument o utracie twarzy podziałał na nich tak piorunująco. Różnica kulturowa.

Co roku Międzynarodowa Szkoła Zarządzania organizowała szkolenia dla samorządowców w Zakopanem, a ściślej w wojskowym ośrodku w Kosićielisku. To była przez lata „dojna krowa”, ponieważ uginający się pod lawiną nieustannie zmieniających się przepisów i regulacji samorządowcy łaknęli

osobistych spotkań z przedstawicielami rządu oraz parlamentu, by wiedzieć i rozumieć lepiej, co się dzieje. Na te spotkania byli też zapraszani ciekawi goście. W czasie wyborów prezydenckich 1990 roku postanowili zaprosić do Zakopanego jakiegoś kandydata biznesowego i we wstępnej fazie selekcji uznali za takiego Stana Tymińskiego. Napisali do niego list z zaproszeniem, na który nie dostali żadnej odpowiedzi, więc zapomnieli o sprawie. Ni stąd, ni zowąd, przed drugą turą wyborów, kiedy o Tymińskim było już więcej wiadomo, okazało się, że owo zaproszenie przyjął! Przyjeżdża do Zakopanego i chce spotkać się ze słuchaczami kursu dla samorządowców oraz odpowiedzieć na ich pytania. Wieczorem zainstalował się w tak zwanej willi generalskiej na terenie ośrodka Ministerstwa Obrony Narodowej. Koźmiński z Oktawem przyszedł tam złożyć mu wizytę i omówić szczegóły jego wystąpienia następnego dnia.

To była niesamowita wizyta. Oba wejścia do willi zastawiono stykającymi się maskami samochodami ochrony, zupełnie jak w *Ojcu chrzestnym*. Wszędzie było pełno ochroniarzy z widoczną bronią. Nic nie mówili, więc nie wiadomo nawet, czy mówili po polsku? Sekretarz kandydata na prezydenta Polski zaprosił profesorów do baru w piwniczce, gdzie palił się kominek. Było tam dwóch ochroniarzy. Tymiński przyszedł po pewnym czasie i sprawiał wrażenie czymś odurzonego, a gościom zaproponował drinka. Powiedział, że na jutrzejszym spotkaniu ujawni ważną tajemnicę. Nie chciał powiedzieć jaką – i w ogóle „odlatywał”. Po chwili pojawiła się jego żona, Indianka w kolorowej sukni, chyba jeszcze bardziej zamroczonej. Mówili ze sobą w jakimś języku, ale nie był to ani angielski, ani hiszpański czy portugalski. Koczuba i Koźmiński poczuli się mocno niewyraźnie i szybko wycofali się z willi. Było już bardzo późno i nie dało się odkręcić tego wystąpienia.

Następnego dnia rano Tymiński wygłosił normalne programowe przemówienie, ale na końcu pokazał słynną czarną teczkę i powiedział, że ma w niej ważne dokumenty kompromitujące przeciwnika, czyli Lecha Wałęsę. Zrobił wyreżyserowany ruch, jakby chciał otworzyć teczkę, ale zaraz się wycofał i dodał, że ujawni posiadane informacje „w odpowiednim czasie”. Za sprawą tej słynnej czarnej teczki Międzynarodowa Szkoła Zarządzania trafiła do wszystkich gazet, programów telewizyjnych, depesz prasowych, kronik filmowych itp. w Polsce i na świecie. A w dalszej kolejności do prokuratora, który dopytywał o związki organizatorów kursu z Tymińskim, ale po wysłuchaniu prawdy rozsądnie zrezygnował z dalszych pytań.

## ZAGRANICZNI EKSPERCI

W pierwszym okresie transformacji na przełomie lat 80. i 90. Polska stanowiła obiekt swego rodzaju krucjaty zachodnich specjalistów zarządzania, głównie amerykańskich i brytyjskich, finansowanych przez rządy swoich krajów i różne fundacje. Była to okazja do łatwych zarobków zarówno dla owych ekspertów, jak i ich polskich współpracowników. Przybysze z reguły rezydowali w warszawskim hotelu Marriott, dlatego byli nazywani żartobliwie „brygadami Marriotta”. Wychodzili z założenia, że w Polsce nikt nie ma najmniejszego pojęcia o współczesnej teorii i praktyce zarządzania w gospodarce rynkowej. Często mieli ze sobą tłumaczy i tłumaczki, którzy robili potem wielkie kariery w rodzącym się polskim biznesie. Grupka pracowników Wydziału Zarządzania rozkręcająca z sukcesem niezależny biznes doradczy i szkoleniowy to byli ludzie po wielokrotnych amerykańskich stażach w najlepszych szkołach biznesu i z anglojęzycznym dorobkiem naukowym. Nie pasowali do stereotypu, dlatego trudno im było o jakiegokolwiek zlecenia ze strony tych brygad i ich mocodawców. Uzyskiwały je natomiast „przedsiębiorcze” osoby tworzące różne dziwne instytucje, których nazw nikt już dziś nie pamięta, w celu przerobienia owych dotacji, subwencji i grantów, niekiedy o znacznej wartości, we własny dobrobyt. Dodatkową słabością grupy Koźmińskiego był brak jakichkolwiek koneksji politycznych. AKK musiał zaakceptować to, że pewien francuskojęzyczny „ekspert”, po spożyciu wystawnej kolacji – na rachunek polskiego gospodarza – następnego dnia telefonicznie oświadczył, że nie może wspomóc Międzynarodowej Szkoły Zarządzania żadnym funduszem, bo za Koźmińskim i jego zespołem „nikt nie stoi”. Do dziś wspomina więzkę, którą puścił „ekspertowi” po francusku, i żałuje, że nikt tego wtedy nie nagrywał.

Wyjątkiem był niewielki grant z brytyjskiego Know How Fund, który otrzymała szkoła. Działy natomiast bez zarzutu dwustronne umowy z uczelniami zagranicznymi, wymagały jednak one finansowania z polskiej strony. Organizowano też wyjazdy studyjne, które miały umożliwić Polakom poznanie zachodniego świata. Koźmiński wziął udział w dwóch takich wyprawach z czystej ciekawości. Jedną z nich była zorganizowana przez brytyjski Know How Fund wizyta w kilku najlepszych brytyjskich szkołach biznesu, a drugą zorganizowana przez amerykański bank inwestycyjny Gold-

man Sachs wizyta na amerykańskiej giełdzie. W Wielkiej Brytanii zwiedził Henley, Aston, Bradford, Cranfield (gdzie był 10 lat wcześniej), Manchester, Glasgow i niezwykle pobieżnie London Business School. Udostępniono gościom nawet programy czy materiały dydaktyczne, omówiono zasady rekrutacji, warunki zatrudnienia pracowników (wykładowców), relacje z biznesem. Z niektórymi z tych uczelni (Bradford) Akademii Leona Koźmińskiego w przyszłości udało się nawiązać bardzo dobrą współpracę, a nawet wydawać wspólne dyplomy. AKK z niemalą satysfakcją stwierdza dziś, że Akademia Leona Koźmińskiego w corocznych rankingach „Financial Times” systematycznie plasuje się wyżej od większości tych brytyjskich szkół pokazywanych Polakom 30 lat temu jako wzór do naśladowania.

W trakcie obu wypraw AKK odnowił znajomość z profesorem Jerzym Dietlem, który też był ich uczestnikiem. Zapoczątkowało to dziesiątki lat współpracy i przyjaźni. Jerzy został członkiem Rady Powierniczej uczelni, która niebawem miała powstać, i egzaminatorem zewnętrznym na kursach MBA, a ostatecznie w 2015 roku doktorem honoris causa Akademii Leona Koźmińskiego w uznaniu jego olbrzymiego dorobku w dziedzinie marketingu i działalności społecznej.

Okazało się, że organizatorem amerykańskiej wizyty studyjnej jest George Washington University, dawny pracodawca Koźmińskiego, a personalnie – jego stary przyjaciel Joe Tropea, który wyrobił sobie opinię osoby dobrze wprowadzonej w polskie środowisko. To efekt współpracy GWU z WZ UW w latach 70., której animatorami byli wszak obaj.

Odrobina kontaktu z amerykańską bankowością inwestycyjną okazała się nader ciekawa, a zwłaszcza rozmowy z Mirosławem Gronickim, najlepszym polskim analitykiem koniunktury i przyszłym ministrem finansów w rządzie Marka Belki, z którym Koźmiński wielokrotnie później współpracował. Wyjazdy miały też znaczenie towarzyskie, bo ich uczestnikami były bardzo ciekawe osoby, między innymi Jan Czekaj, profesor Akademii Ekonomicznej w Krakowie, a następnie wiceminister finansów i członek Rady Polityki Pieniężnej, Andrzej Sopoćko z WZ, późniejszy prezes UOKiK, Jan K. Bielecki, który w 1991 roku został premierem, Krzysztof Lis, współpracownik Koźmińskiego z Katedry TOiZ na Wydziale Zarządzania, późniejszy minister prywatyzacji w rządach Tadeusza Mazowieckiego i Jana K. Bieleckiego.

## DWA PROGRAMY

Międzynarodowe Centrum Zarządzania UW wystartowało równie pomyślnie, co MBA w Teresinie prowadzony przez Międzynarodową Szkołę Zarządzania. Prestiż UW sprawił, że stosunkowo łatwo pozyskiwało się wartościowych zagranicznych partnerów dla tego projektu. Najpierw była to Rotterdam School of Management (część Erasmus University), a potem na wiele lat University of Illinois at Urbana-Champaign, gdzie funkcję dziekana pełnił wówczas Howard Thomas, obnoszący się ze szczególną sympatią do Polaków (jego żona ma polskie korzenie). Centrum oferowało ogromnie ceniony na polskim rynku podwójny dyplom: University of Illinois i Uniwersytetu Warszawskiego. Zajęcia prowadzili początkowo w 40% wykładowcy amerykańscy finansowani z grantu Mellon Foundation, a następnie już z opłat czesnego. Bez przesady można stwierdzić, że to właśnie ten program wprowadził na grunt polski amerykański złoty standard MBA i stał się układem odniesienia dla wielu naśladowców oraz konkurentów.

Pomieszczenia UW na Nowym Świecie wymagały remontu i lepszego wyposażenia. Tu pomocna okazała się synergia z Międzynarodową Szkołą Zarządzania, która utworzyła Międzynarodową Fundację Zarządzania (z Oktawianem Koczubą jako prezesem). Fundacja otrzymała dwa granty: z Biura Koordynacji Kształcenia Kadr i od Mellon Foundation. Te pieniądze pozwoliły przeprowadzić modernizację lokalu uniwersyteckiego przy Nowym Świecie, wyposażyć go w nowoczesne meble, zakupić IBM-owskie komputery i sprzęt poligraficzny. W październiku 1991 roku w zmodernizowanych pomieszczeniach centrum odbyła się uroczysta inauguracja programu MBA z udziałem rektora UW Andrzeja K. Wróblewskiego i premiera Jana K. Bieleckiego, który zawsze przywiązywał wielką wagę do edukacji menedżerskiej. Jego przekaz był jednoznacznie pozytywny: państwo i UW stawiają na edukację menedżerską i będą ją wspierać. Bielecki cały czas dotrzymuje tej obietnicy, będąc od ponad 20 lat członkiem International Corporate Advisory Board Akademii Leona Koźmińskiego.

Z inauguracją MBA na Nowym Świecie wiąże się zabawny incydent. Otóż przed wizytą premiera pojawili się w siedzibie centrum pirotechnicy z psem w celu sprawdzenia lokalu. Badanie wypadło pomyślnie, ale pies jak to pies – zafatwił się obficie na środku sali. Sprzątająca pomieszczenia pani Janinka stanowczo zażądała od oficerów BOR – i słusznie – posprzątań,

bo to ich zwierzę. Oni stwierdzili, że czworonóg jest państwowy i to jej obowiązek. Spotkali się z jeszcze bardziej stanowczą odmową, a nawet z groźbą niewypuszczenia ich z budynku wraz z głównym winowajcą, czyli psem. Ani pies, ani oficerowie nie poczuli się niestety do winy, a Janina też nie ustępowała. Ostatecznie posprzątał ktoś z personelu biurowego, z tym że pani Janka jeszcze długo po incydencie wydawała antypaństwowe pomruki.

W połowie 1991 roku warunki lokalowe Międzynarodowej Szkoły Zarządzania uległy pogorszeniu. Zakłady Kasprzaka same znalazły się w wielkich kłopotach i wymówiły lokal na Siedmiogrodzkiej. Skończyły się także możliwości prowadzenia zajęć MBA w Teresinie. Ostatecznie skorzystano ze swojej „unii personalnej” z Międzynarodowym Centrum Zarządzania UW – i Międzynarodowa Szkoła Zarządzania podnajęła kilka pomieszczeń też przy Nowym Świecie 4. Trzecia nitka MBA studiowała już na Nowym Świecie. W tym samym miejscu istniały więc dwa wyraźnie odmienne programy MBA: anglojęzyczny ze świadectwem ukończenia studiów podyplomowych UW i dyplomem University of Illinois, drogi jak na polskie warunki, oraz zdecydowanie tańszy, polskojęzyczny program MBA, uwieńczony dyplomem Międzynarodowej Szkoły Zarządzania. Oba miały odmienną klientelę, choć wielu tych samych wykładowców funkcjonowało w obu programach. Obie organizacje rozwijały się jednak w symbiozie, unikając wyraźnego konfliktu interesów.

## POCZĄTKI UCZELNI

W początku lat 90. w Warszawie nie było tych wszystkich luksusowych biurowców, które tworzą dziś krajobraz centrum. Posiadanie własnego lokalu stanowiło o sukcesie niemal każdego projektu biznesowego. Międzynarodowa Szkoła Zarządzania kontynuowała i rozwijała swoją działalność szkoleniową i doradczą z siedziby na Nowym Świecie oraz w pomieszczeniach klientów lub wynajętych na mieście.

Od dłuższego czasu w gronie ojców założycieli toczyła się zażarta debata, czy zdecydować się na założenie pełnowymiarowej uczelni wyższej, realizującej także masowe programy na poziomie licencjackim, w trybie zaocznym. Niektórzy byli temu przeciwni, obstając przy elitarnym, butikowym charakterze działalności, która rozwijała się i dobrze rokowała. Ostatecznie jednak zwyciężył projekt pełnowymiarowej uczelni, najsilniej forsowany przez

Koźmińskiego i Koczubę. Ten ostatni uparcie twierdził, że jego córka Magda właśnie robi maturę, więc on musi dla niej założyć uczelnię. Koźmiński z kolei powoływał się na rozmowy z ojcem, który zawsze mu wpajał, że powinien postąpić tak jak twórca SGH, rektor Bolesław Miklaszewski, który instytucję kształcącą kupców, kursy Zielińskiego, przekształcił w pełnowymiarową uczelnię, a ta wkrótce weszła do europejskiej czołówki. Mówił: „tobie się też musi udać!” – i udało się. Uczelnia powstała, a duch dawnej SGH odrodził się w nowym miejscu i formie. Choć jej założycieli wielu po cichu nazywało szaleńcami.

Wspólnie wymyślili dla niej przydługą i toporną nazwę: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania. Minister edukacji narodowej 31 marca 1993 roku zezwolił na otwarcie uczelni, która w maju otrzymała zgodę na prowadzenie studiów zawodowych na kierunku zarządzanie i marketing, a także została wpisana pod numerem 16 do Rejestru Niepaństwowych Szkół Wyższych. Andrzej K. Koźmiński został jej rektorem, jak się później okazało – na długie 18 lat, Oktawian Koczuba dyrektorem generalnym, a Stefan Kwiatkowski przewodniczącym Rady Powierniczej, która miała nadzorować działalność szkoły. W tym składzie dotrwali do nagłej śmierci Oktawa w maju 2001 roku.

W pierwszym, kluczowym okresie uczelnia najwięcej zawdzięcza właśnie Oktawowi. Udało się przeprowadzić rekrutację około 120 studentów, oczywiście z Magdą Koczubą. Pierwsza inauguracja roku akademickiego odbyła się w wynajętej od SLD sali konferencyjnej przy ulicy Rozbrat. Gościem honorowym był Lesław Paga, nowo powołany prezes Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych, który przyjechał na uroczystość jaguarem w kolorze *British green*. Zgodnie z obyczajem akademickim wykład inauguracyjny wygłosił profesor Krzysztof Obłój. I tak to się zaczęło...

Niestety, prawdziwych sukcesów uczelni nie doczekał Leon Koźmiński. Zmarł w czerwcu 1993 roku. Teraz jako patron patrzy zapewne na nią „z góry” i musi być dumny.

## NA SWOIM

W pierwszym, pionierskim okresie nowo powstała uczelnia korzystała odpłatnie z zasobów UW: zajęcia ćwiczeniowe i seminaryjne oraz sesje komputerowe odbywały się w pomieszczeniach przy Nowym Świecie. Większe wykłady organizowano zaś na ulicy Rozbrat w wynajmowanej sali konfe-



rencyjnej, zwanej aulą. Działanie nowej, prywatnej uczelni groziło jednak konfliktem interesów z UW. W pewnym momencie rektor Wróblewski zażądał przeglądu relacji WSPiZ z Międzynarodowym Centrum Zarządzania UW. Koźmiński był w tym czasie z wykładami na UCLA, ale przyleciał do Warszawy, by wyjaśnić rektorowi, na czym polega całkowicie prowizoryczny charakter tej relacji, odmienność profilu studentów WSPiZ i UW, a przede wszystkim obiecał, że w ciągu kilku miesięcy WSPiZ wyprowadzi się na swoje. Od spełnienia tej obietnicy rektor uzależnił kontynuowanie tolerancji dla współpracy, a było to przyrzeczenie dane przez AKK mocno na wyrost, bo żadnego lokalu na oku nie miał. Cóż, obietnice trzeba koniecznie spełniać, a słowa zawsze dotrzymywać, nawet wtedy, gdy jest to bardzo trudne lub niekorzystne. Przestrzeganie tej zasady to podstawa rzetelnego biznesu i budowy reputacji, jednego z najcenniejszych aktywów każdej firmy.

Zaczęły się zatem gorączkowe poszukiwania docelowej lokalizacji dla uczelni. Objężdżali z Oktawem Warszawę i okolice w poszukiwaniu odpowiedniego budynku. Bez rezultatu. Dostępne były najczęściej nieruchomości po upadłych lub upadających przedsiębiorstwach państwowych, które okazywały się albo za duże, albo za małe, albo źle zlokalizowane, albo warunki były nie do przyjęcia. Musieli przecież brać pod uwagę bardzo ograniczone środki. Dopiero Henryk Pisiński, emerytowany pułkownik, zatrudniony jako szef administracyjno-gospodarczy Międzynarodowej Szkoły Zarządzania, a później uczelni, wypatrył na bliskiej Pradze Północ (Jagiellońska 59) likwidowaną państwową wytwórnię elektronicznego sprzętu pomiarowego opartego na technologii z lat 60. W latach 70. pracowało tam około 600 osób. Budynki były od dwóch lat nieogrzewane i wymagały dużego remontu, ale infrastruktura w zasadzie okazała się „zdrowa”, a kubatura odpowiednia. Układ pomieszczeń można było przerobić. Lokalizacja wydawała się wówczas peryferyjna, ale przyszłościowa. Dzisiaj widać to wyraźnie – wokół urządziły się poważne firmy oraz instytucje administracji i nikt już nie narzeka na to miejsce.

ZOPAN, będący właścicielem terenu i obiektu, był potwornie zadłużony, niezdolny do spłacenia i obsługi własnego długu. Za relatywnie niewielkie pieniądze kupili więc firmę z długami i majątkiem. Zaczęło się żmudne postępowanie układowe zmierzające do porozumienia z wierzycielami. Jednak w momencie, gdy wprowadzili się do własnej siedziby, rozpoczęło się pasmo sukcesów i tylko przejściowych – na szczęście – trudności. Można o nich przeczytać w kilku opracowaniach historycznych (Rządca 2004, Paciorek 2009, Barlik 2018).

## Z WIZJĄ PRZYSZŁOŚCI

Pierwsza uczelniana wigilia „na swoim”, która odbywała się w grudniu 1994 roku, przeszła do historii jako mit założycielski tego, co miało nastąpić później. Zorganizowano ją w jedynej wówczas wyremontowanej sali na II piętrze. Wokół były brud, gruz, jakieś szczątki maszyn i urządzeń, ale dzięki Mirce Łukasiewicz-Kwiatkowskiej i Dorocie Zielińskiej wigilia okazała się smaczna i obfita, a nawet nieco zakrapiana. Było miło, schludnie i wesoło. Zgromadziło się około 50 osób spośród wykładowców i kadry administracyjnej. Rektor Koźmiński wygłosił wtedy pamiętny toast za uczelnię, mówiąc, że w tym miejscu będzie najlepsza szkoła biznesu w Europie Środkowo-Wschodniej. Mówił to całkiem poważnie, bo od zawsze miał taki plan, ale wśród gruzów wydawało się to zabawnym oświadczeniem, które wywołało sporo śmiechu. Mało kto potraktował ten toast serio, choć na pewno był wśród nich Oktaw.

Kiedy impreza dobiegała końca, Oktaw zaproponował, żeby we dwóch pojechali w jakieś spokojne miejsce i porozmawiali. Zasiedli w pewnej knajpce i powiedział Koźmińskiemu, że ma dwie wiadomości: dobrą i złą. Dobra była taka, że ostatecznie osiągnęli porozumienie ze SPEC-em, który bardzo twarodo negocjował swoją należność, gdy inni wierzyciele byli skłonni do ustępstw i cieszyli się, że dostaną cokolwiek. Zła wiadomość była zaś taka, że nie ma już prawie pieniędzy na koncie i nie ma z czego wypłacić pracownikom pensji przed świętami. Kredyt nie wchodził w grę, mieli słabą zdolność kredytową i zbyt długo by to trwało. Nie było też czego sprzedać. Trzeba było sięgnąć do osobistych kontaktów. Następnego dnia Oktaw załatwił pożyczkę w wysokości 200 tysięcy złotych od zaprzyjaźnionego prywatnego przedsiębiorcy, jak to się mówiło dawniej w Warszawie – „na piękne oczy”. Problem spłaty rozwiązał się szybko, bo w końcu stycznia studenci zapłacili czesne za drugi semestr.

Niespodziewanie wysokie okazały się też przychody ze sprzedaży majątku po ZOPAN-ie. Sprzedawali wszystko, co się dało: druty, blachy, okablowanie, drut kolczasty, narzędzia, maszyny, a nawet antyczne urządzenia pomiarowe, które kiedyś ta firma produkowała. Kupowała je armia, bo były kompatybilne z posiadanym przez nią uzbrojeniem. W majątku po ZOPAN-ie znalazła się także spora ilość cyjanku potasu. Podobno starczyłoby na wytrucie całej dzielnicy, dlatego substancję zamknięto w sejfie na dwa klucze, z których jeden miał Oktaw, a drugi Koźmiński. Nie było łatwo znaleźć wiarygodną firmę,



STARCI VLASTIMILA HOFMANNA, BOGATO REPREZENTOWANEGO  
W KOLEKCJI AKK

która podjęłaby się utylizacji tego „skarbu”. W końcu za wysoką opłatą podjął się tego jakiś państwowy instytut badawczy. Dzięki zatrudnieniu na prowizji kilku rzutkich, młodych ludzi udało się ze sprzedaży majątku niemal w całości pokryć wydatki na zakup ZOPAN-u. Ze starym socjalistycznym kierownictwem, które jeszcze egzystowało w ruinach, trzeba się było szybko rozstać. Honorową pożyczkę na grudniowe pensje spłacili na przełomie stycznia oraz lutego i oczywiście Oktaw wydał z tej okazji wspaniałe przyjęcie. Tacy byli ci ojcowie założyciele. Nie poddawali się nigdy, parli do przodu i umieli cieszyć się sukcesami. Życie miało dla nich niepowtarzalny smak, bo zostali kowalami własnego losu, budowniczymi własnego domu dla tysięcy studentów i dla siebie.

## ROZSTANIE Z UW

W miarę rozwoju swojej uczelni Koźmiński zaczął coraz wyraźniej odczuwać narastający konflikt interesów w związku z jednoczesnym zatrudnieniem na Wydziale Zarządzania UW i w Międzynarodowym Centrum Zarządzania oraz w Międzynarodowej Szkole Zarządzania i w Wyższej Szkole Przedsiębiorczo-

ści i Zarządzania imienia Leona Koźmińskiego. Po śmierci jego ojca było oczywiste, że patronem uczelni zostanie właśnie profesor Leon Koźmiński.

Koźmiński rozpoczął stopniową ewakuację z UW w 1996 roku, kiedy Międzynarodowe Centrum Zarządzania zostało włączone do struktur Wydziału Zarządzania UW, a jego kierownictwo objął wieloletni współpracownik Koźmińskiego, współautor prac, jego doktorant i habilitant profesor Krzysztof Obłój. W 1998 roku AKK przeniósł się z Wydziału Zarządzania do Instytutu Socjologii UW, do Katedry Witka Morawskiego, gdzie został dobrze przyjęty i czerpał niemałą satysfakcję z zajęć z socjologami, obdarzonymi szczególnym rodzajem społecznej wrażliwości, której brakowało menedżerom i studentom zarządzania. Socjologowie sprawnie operują metodami badań empirycznych, które zawsze fascynowały Koźmińskiego i z których chętnie korzystał.

Wkrótce jednak okazało się, że dalsze godzenie obowiązków profesora UW z pracą rektora na ulicy Jagiellońskiej po prostu nie jest możliwe. Napotkał barierę czasu i możliwości. Dlatego w 2000 roku z żalem i uczuciem wdzięczności rozstał się ostatecznie z UW, dbając o zachowanie najlepszych relacji zarówno osobistych, jak i instytucjonalnych. To się udało. W 2022 roku Senat UW w głosowaniu tajnym jednogłośnie nadał mu tytuł doktora honoris causa tej najważniejszej polskiej uczelni, a rektor Alojzy Nowak, kolega Koźmińskiego jeszcze z WZ UW, podczas swojego wystąpienia przypomniał długą listę jego zasług dla UW i Wydziału Zarządzania. Najczęściej padały słowa: umiędzynarodowienie, otwarcie polskiej nauki zarządzania na świat, wspieranie pracowników naukowych w uzyskiwaniu staży zagranicznych. „Jest to ukoronowanie mojej naukowej drogi i największy zaszczyt, jakiego w życiu dostąpiłem. Czuję ogromny szacunek i wdzięczność dla Uniwersytetu” – powiedział Andrzej Koźmiński w trakcie uroczystości w pałacu Kazimierzowskim.

## ANDERSON SCHOOL

University of California, Los Angeles – UCLA był wielkim awansem po Central Connecticut State University, gdzie Koźmiński wykładał w latach 80. W latach 90. pracował już jako profesor w Anderson Graduate School of Management UCLA, a to była zupełnie inna klasa. Ten awans zawdzięczał socjologom, a ściślej Piotrowi Sztompce, który w czerwcu 1989 roku zorga-

nizował na Uniwersytecie Jagiellońskim międzynarodową konferencję poświęconą przemianom społecznym. Uczestniczył w niej szef Departamentu Socjologii na UCLA, jeden z najwybitniejszych amerykańskich socjologów Jeff Alexander, który zainteresował się pracami Andrzeja na temat reform w krajach bloku socjalistycznego i perspektyw transformacji. Przy okazji wspominał, że wobec upadku systemu komunistycznego Anderson School poszukuje eksperta od tej problematyki.

Niedługo później, w czasie kolejnego pobytu na wykładach w Connecticutu AKK został zaproszony na jeden dzień do Los Angeles, gdzie spotkał się z Departamentem Zarządzania i wygłosił wykład, po którym odbyła się dość ożywiona dyskusja. Była nawet kolacja, którą zorganizował wprowadzający go specjalista od zarządzania międzynarodowego Hans Schollhammer, poczciwy niemiecki profesor jakby żywcem przeniesiony z XIX-wiecznego Heidelbergu do Kalifornii, gdzie mieszkał już od 40 lat. Potem była zapewne jakaś narada, która wypadła korzystnie dla kandydata, bo wkrótce otrzymał pierwsze zaproszenie na tryestr. Miał prowadzić zajęcia z zarządzania międzynarodowego i zarządzania w warunkach transformacji. Studenci wybrali jego kursy, bo tematyka była modna, a wykładowca pochodził „stamtąd”. UCLA stała się kolejną ważną afiliacją i miejscem pracy AKK na dalsze lata. Oczywiście miejscem drugim albo nawet trzecim – równoległym, bo w tym samym czasie pracował przecież na Uniwersytecie Warszawskim i w Międzynarodowej Szkole Zarządzania.

W trakcie pobytów na UCLA zaprzyjaźnił się z profesorem Josém de la Torre, dyrektorem finansowanego ze środków federalnych CIBER (Center for International Business Education and Research), koordynującego umiędzynarodowienie Anderson School, która – jak wiele amerykańskich szkół biznesu – wtedy jeszcze pozostawała lokalna, amerykańska i dość słabo połączona z biznesem międzynarodowym. José był Kubańczykiem, który walczył z Fidelem Castro w Zatoce Świń i ledwo ocalił głowę z tej opresji. Doktorat zrobił na Harvardzie u Michaela Portera i został ściągnięty do UCLA z INSEAD we Francji, dokąd trafił po doktoracie. Jego żona Marta, historyk sztuki, była kuratorem w słynnym Getty Museum w Los Angeles, przepięknie usytuowanym cudzie nowoczesnej architektury, bogato wyposażonym przez Paula Getty’ego w *endowment*, który w latach 70. wynosił ok. pięć miliardów dolarów, i stale wzbogacającym się w nowe zbiory. Andrzej często bywał w ich domu w Pacific Palisades, tak przylepionym do skarpy,

że basen musiał być powyżej salonu. Spotykali się całymi rodzinami aż do śmierci Josého w 2022 roku. Rok wcześniej państwo de la Torre odwiedzili Warszawę w związku z zawiązującą się współpracą Akademii Leona Koźmińskiego ze światowym MBA Consortium. Przyjaźnie, które łączą ludzi o podobnych zamiłowaniach, często przynoszą nieoczekiwane profity także w życiu zawodowym. Tak było i tym razem.

CIBER wsparł Andrzeja niewielkim grantem, co pozwoliło mu przygotować studia przypadków transformacji zarządzania w krajach postsocjalistycznych (Polska, Rosja, Węgry, Czechy), analityczny tekst i pierwszą na rynku amerykańskim książkę o zmianach zarządzania przedsiębiorstwami bezpośrednio po upadku komunizmu i po rozpadzie bloku sowieckiego (Koźmiński 1993). Książka zatytułowana *Catching Up?* była i chyba nadal bywa stosowana jako materiał pomocniczy na zajęciach prowadzonych na amerykańskich uczelniach. Autor wykorzystywał ją zaś przez kilka lat, cały czas aktualizując, bo oczywiście realia transformacji zmieniały się szybko. Nie uzyskała jednak takiej popularności, jak wydana dwa lata później przez Harvard Business School Press i poprzedzona artykułem w „Harvard Business Review” książka *Starting Over in Eastern Europe* autorstwa Simona Johnsona i Gary’ego Lovemana (1995) ze wstępem Jeffrey’a Sachsa. Ciekawe doświadczenie, które pokazuje, jak bardzo liczy się dobry marketing, także – a może szczególnie – na wąskim rynku publikacji naukowych.

Zabawna historia zdarzyła się przy wydawaniu tłumaczenia książki *Catching Up?* na język polski. Kiedy dostał do ręki przełożony tekst, nie wiedział, czy śmiać się czy płakać. Niemal każde zdanie wymagało korekty, a niektóre błędy były zabawne, na przykład idiom *one horse town* (małe miasteczko, dziura) został przetłumaczony jako „miasto jednego konia”. Przy okazji stwierdził, że wiele fragmentów (między innymi opisy przypadków) wymaga aktualizacji. W rezultacie więc napisał w zasadzie nową książkę, chyba lepszą od amerykańskiego oryginału (Koźmiński 1998), choć jeszcze mniej popularną, bo w Polsce historie przemian ciągle działały się na żywo, nikt nie miał czasu ich studiować i raczej nie chciał. Transformacja pędziła popychana ludzkim entuzjazmem i w większej części intuicją niż ugruntowaną wiedzą akademicką.

Coroczne pobyty na UCLA i nawiązywane tam kontakty stały się zaczątkiem dwóch innych ważnych projektów badawczo-pisarskich. Pierwszy z nich łączy się z nazwiskiem znakomitej teoretyczki organizacji i wyjątkowo błyskotliwej osoby, Mary Jo Hatch, która – podobnie jak AKK i w tym



samym czasie – spędziła kilka lat jako *visiting professor* w Anderson School. W latach 90. wspólnie z Moniką Kostera (doktorantką i współpracowniczką Koźmińskiego) zastanawiali się we dwójkę nad analitycznym ujęciem ról menedżerskich i przywódczych, a zwłaszcza ich wymiaru duchowego i estetycznego. Zastosowali metaforę teatralną. Powstało w ten sposób kilka artykułów, które pisali, wymieniając maile między Los Angeles a Warszawą. Ostatecznie doszli do wniosku, że dla głębszego ujęcia tematu potrzebują współautora z szerszym międzynarodowym, a przede wszystkim amerykańskim doświadczeniem oraz o dużej wrażliwości na duchowe i estetyczne aspekty zarządzania. Trudno było znaleźć kogoś takiego, aż do ponownego spotkania z Mary Jo Hatch na I Konferencji SCOS (Standing Conference on Organizational Symbolism), która odbywała się w WSPiZ w Warszawie w 1997 roku. Po wysłuchaniu jej wystąpienia od razu zaproponowali jej współpracę. Zgodziła się. We trójkę poddali pogłębionej analizie 30 wywiadów z szefami wielkich międzynarodowych korporacji, które były publikowane w „Harvard Business Review” w latach 90., i uzupełnili ten materiał wywiadem z Suzy Wetlaufer, ówczesną redaktorką tego czasopisma, z którą rozmawiała Mary Jo. Długo pracowali nad tą książką, spotykając się w kilku miejscach w Polsce (między innymi w bieszczadzkiej Wetlinie czy w Jabłonce). Konkluzję udało się zawrzeć w tytule *Trzy oblicza przywództwa: menedżer, artysta, kapłan*. Książka ukazała się nakładem Blackwella ze znacznym opóźnieniem (Hatch, Kostera, Koźmiński 2005), ale osiągnęła pewien sukces: sporo cytowań, kilka artykułów, tłumaczenia na chiński i polski.

Wspólnikiem w innym projekcie zapoczątkowanym na UCLA był George S. Yip, profesor UCLA z doktoratem z Harvardu przygotowanym pod kierunkiem Portera, później profesor Oxfordu, a ostatnio (przed emeryturą) dziekan Rotterdam School of Management. George był autorem modelu totalnej strategii globalnej. Postanowili zatem zbadać, w jakim stopniu można odnieść ten model do europejskich krajów postsocjalistycznych: Węgier, Polski, Republiki Czeskiej, Słowacji, Słowenii, krajów bałtyckich, Rumunii, Bułgarii oraz Ukrainy – i jaki jest potencjał udziału tych krajów w gospodarce globalnej. Udało się zaprosić do współpracy 16 wybitnych badaczy, a razem praktyków biznesu pochodzących z tych krajów. Trzykrotnie spotykali się w Warszawie w WSPiZ na seminariach w celu uzgodnienia metodologii i przedyskutowania poszczególnych rozdziałów. Nie udało się do tego projektu pozyskać pełnowartościowego tekstu na temat Rosji, bo nikogo stamtąd



nie dało się namówić do współpracy – i to był słaby punkt publikacji. Początkowo w projekcie zgodził się wziąć udział pracownik Gosplanu z Moskwy, ale po kilku spotkaniach stwierdził, że nie jest w stanie dostosować się do przyjętej metodologii badań nad globalizacją i bardzo emocjonalnie uznał ją za próbę „upokorzenia Rosji”. Książka *Strategies for Central and Eastern Europe* (Kozłowski, Yip 2000), prócz zastosowań czysto akademickich, zyskała pewną popularność jako materiał szkoleniowy dla zachodnich menedżerów delegowanych do krajów Europy Środkowo-Wschodniej.

Profesor Andrzej Korboński, powstaniec warszawski, bratanek słynnego Stefana Korbońskiego, doktorant Zbigniewa Brzezińskiego z Columbi i wybitny specjalista w dziedzinie nauk politycznych, a zwłaszcza polskiej polityki powojennej, szef Centrum Studiów Wschodnio-Europejskich w Departamencie Nauk Politycznych na UCLA, był ważnym człowiekiem w Los Angeles, a przy tym okazał się niezwykle serdeczny wobec imiennika z Polski. Zawsze przyjeżdżał na lotnisko po Andrzeja, kiedy ten przylatywał z Warszawy. Jego partnerka, Luba Fajfer, wyszukała Kozłowskiemu świetne mieszkanie na Veteran Avenue, skąd mógł codziennie spacerkiem wędrować na uczelnię, co w Los Angeles jest prawdziwym luksusem. Spotykali się bardzo często zarówno tam, jak i w Warszawie, gdzie Korboński bywał co roku. Został nawet wykładowcą na „nitce angielskiej” w WSPiZ. Przez wiele lat pełnił funkcję redaktora naczelnego cenionego na międzynarodowym rynku naukowym czasopisma „Studies in Comparative Communism”, któremu w wyniku upadku komunizmu zmieniono nazwę na „Communist and Post-Communist Studies”.

Wokół centrum i czasopisma zgromadziła się grupa badaczy z UCLA zainteresowanych problematyką transformacji: historyk Iván Berend, socjolog Iván Szelényi oraz profesorowie wizytujący: Grzegorz Kołodko, Piotr Sztompka, Tadeusz Kowalik i Andrzej Kozłowski. W tym gronie odbywały się ożywione debaty i ukazywały publikacje. Kozłowski sporo w tym czasie publikował zarówno w czasopiśmie Korbońskiego, jak i innych anglojęzycznych o podobnym profilu, na przykład „Communist Economies” czy „Communist Economies and Economic Transformation”. Uczestnicząc aktywnie w życiu akademickim za oceanem, publikował też w czasopismach z innych obszarów, jak choćby „Management Learning”, „Organizational Dynamics”, „Journal of Management Development” czy „Journal of Consumer Policy”.

■ *Patrząc dziś retrospektywnie na ten dorobek, widać w nim brak dbałości o jednolitość, a zarazem czytelność profilu badacza. Odbija się na nim piętno interdyscyplinarności i tematycznie rozstrzelonych zainteresowań, pod prąd postępującej specjalizacji i wąskiemu profilowaniu. Taki właśnie byłem: bliższy Pareto niż Prescottowi, ni pies, ni wydra, ani ekonomista, ani socjolog, ani specjalista od technik zarządzania*

– podsumowuje krytycznie AKK, ale przecież nie może zaprzeczyć, że jest to dorobek imponujący ilościowo i niewątpliwie bardzo wartościowy. Zresztą Andrzej Korboński nie tylko odnosił się ze zrozumieniem do interdyscyplinarnych zainteresowań naukowych kolegi, ale także wspierał go i szanował za tę inność.

W owym czasie nie bez racji powiadano, że Kalifornia to *God's Country*, boski kraj. Przez kilka miesięcy można było rano jeździć na nartach po stokach Big Bear, a po dwugodzinnej podróży samochodem opałać się i kąpać na plaży w Santa Monica. Pobyty na UCLA były komfortowe pod każdym względem. Miał tam wspaniałe mieszkanie, wygodne biuro, już wówczas podłączone do sieci internetowej, świetną restaurację profesorską Faculty Club z tarasem ogrzewanym w chłodniejsze dni, możliwości wyjazdów na konferencje. Mógł nawet prowadzić zajęcia zdalnie. Na dłuższe weekendy wynajmował samochód i jeździli z żoną do Grand Canyon, do Las Vegas czy na pustynię do Death Valley. Wszystko było blisko, w zasięgu ręki. Uniwersytecka dzielnica Westwood, w której mieszkał, pozostawała – jak na Amerykę – bardzo europejska i „inteligencka”: z knajpkami, kawiarniami, księgarniami, koncertami i spektaklami. Niewielki apartamentowiec przy Veteran, dokładnie naprzeciw wielkiego parku, w którym sypiali bezdomni, swoją świetność przeżył w latach 60. jako przykład ówczesnego „kalifornijskiego stylu” z basenem, patio itp. W latach 90. wynajmowali tam mieszkania aspirujący aktorzy i aktorki, pisarze, scenografowie, myśliciele i niebieskie ptaki, chwytający się jakichkolwiek przygodnych zajęć, by przeżyć, i snujący wielkie plany na przyszłość. Czuło się bliskość Hollywood. Kwitło sąsiedzkie życie towarzyskie, z którego Andrzej chętnie korzystał. Było wesoło, choć mili sąsiedzi od czasu do czasu naciągali go na drobne pożyczki, należał bowiem do uprzywilejowanej mniejszości o stałych dochodach. Przyjazne były nawet relacje z bezdomnymi koczącymi w parku. Jeden z nich, czarno-

skóry Joe z pewnością wykształcony na poziomie college'u, witał go codziennie rano, gdy szedł na uniwersytet, by uciąć sobie pogawędkę o polityce i wypić wspólnie kawę, którą profesor mu fundował. Nie przerywając rozmowy, z godnością przyjmował „quartera” (25-centową monetę).

Ten harmonijny, idylliczny obraz rozsypał się w proch na przełomie kwietnia i maja 1992 roku. Sąd uniewinnił białych policjantów oskarżonych o okrutne, niemal śmiertelne pobicie czarnoskórego recydywisty Rodneya Kinga. Rozruchy, które wybuchły w proteście przeciwko temu wyrokowi, do dziś uważane są za najgwałtowniejsze w historii Stanów Zjednoczonych. Zniszczono tysiąc budynków, splądrowano niezliczone sklepy, w centrum Los Angeles przez kilka dni szalały pożary, spłonęły setki samochodów. Straty wyceniono wówczas na astronomiczną kwotę miliarda dolarów. Było wielu rannych, choć – o dziwo – obyło się bez ofiar śmiertelnych. W telewizji pokazywano reportaże na żywo z kilkudniowych rozruchów przez 24 godziny bez przerwy. Zdumiewała bezsilność policji i Gwardii Narodowej, które wycofywały się pod naporem rozwścieczonego, agresywnego tłumu. Westwood, gdzie mieszkał Koźmiński, było na uboczu, ale w pewnym momencie przybiegła do niego przerażona administratorka budynku, mówiąc, że na Veteran Avenue nadchodzi kilkunastoosobowa grupa manifestantów z kijami baseballowymi. Komercyjna ochrona w ciągu kilku minut nadesłała samochód z silną obsadą i potencjalni napastnicy poszli bokiem. Prywatne przedsiębiorstwo konkurujące na rynku musiało działać skuteczniej niż policja.

W czasie tych protestów obrabowano setki sklepów. Ocalały chyba tylko księgarnie. Spokój nastał dopiero, gdy na lotnisku w Los Angeles wylądowały jednostki elitarnej dywizji spadochronowej z Fort Bragg i obsadziły kluczowe skrzyżowania. Filmowano wszystko z helikopterów, które latały niemal tuż nad głowami tłumu. Fascynujący był przekaz medialny tych wydarzeń. Dało się odczuć, jak bardzo podzielone jest Los Angeles. Zamożne lub elitarne dzielnice, jak Beverly Hills, Pacific Palisades, Malibu, Bel Air czy Westwood, to niewielka część metropolii. Olbrzymie obszary centrum i południa Los Angeles to dżungla zamieszkała w ponad połowie przez społeczności bezrobotnych Afroamerykanów i Latynosów, uzależnionych od pomocy społecznej, narkotyków i przestępczości. Wyrok w sprawie Kinga zadziałał jak zapalnik, wywołując poczucie krzywdy i dziką wściekłość. To było powstanie biednych przeciwko porządkowi społecznemu. Kilka lat wcześniej w Polsce

inne były powody buntu i przebiegał on znacznie łagodniej, w sposób bardziej cywilizowany. Bunt Solidarności skończył się obradami okrągłego stołu i historycznym kompromisem.

W czasie kolejnych pobytów na UCLA Koźmiński był często zapraszany jako *guest speaker* na różne odczyty, spotkania i wykłady. CIBER co roku organizował wyjazdy seminaryjne (*retreats*) z udziałem swojej kadry i zaproszonych gości – zarówno badaczy, jak i praktykujących menedżerów. Podczas takich wypadów do Carmel, Santa Barbara czy Palm Springs dyskutowało się o przyszłości krajów posocjalistycznych i o wynikających z niej szansach biznesowych. Duże nadzieje wiązano z Rosją i Ukrainą ze względu na bogactwa naturalne oraz relatywnie wysoki poziom nauki i edukacji. Polemiki Andrzeja, który był bardziej sceptyczny wobec cywilizowania Rosji, przyjmowano tam z przymrużeniem oka jako dowód polskiej rusofobii. Polska nie miała w Kalifornii dobrych notowań. Andrzej kwestionował takie oceny czy krzywdzące stereotypy i dostrzegał z satysfakcją, że stopniowo zaczynano mu przyznawać rację. Równocześnie jednak wyczuwało się, że w miarę upływu czasu problematyka transformacji traci na atrakcyjności, staje się mniej „gorąca”. Podobnie rzecz się miała z globalizacją. Kluczowym tematem stawała się technologia.

Jako profesorowi UCLA specjalizującemu się w zagadnieniach transformacji zdarzały mu się zaproszenia do Europy – na jeden dzień do Brukseli, by prowadzić seminarium dla kadry ABB, albo na półdnie seminarium w INSEAD w Fontainebleau. We Francji poniósł klęskę, bo przygotował *case*, który części słuchaczy był znany z innych źródeł. Wyjaśnianie szczegółów w dość napiętej atmosferze zajęło zbyt dużo czasu i nie starczyło już go na przedyskutowanie strategii firmy wchodzącej na polski rynek. Dlatego więcej go do INSEAD nie zaproszono. Cóż, profesorom też zdarzają się bolesne porażki, podobnie jak aktorom. Świetnie poszło mu natomiast na Uniwersytecie Katolickim w Santiago de Chile, gdzie zaprosił go profesor Nicolás Majluf, z którym później wspólnie wystąpili o grant badawczy, ale niestety pieniędzy nie dostali. Miał także wystąpienie na dorocznej konferencji AACSB (American Association of Collegiate Schools of Business) w Seattle. W Słowenii uczestniczył w powołaniu do życia CEEMAN (Central and East European Management Development Association) i został wybrany jego wiceprezydentem. Pełnił tę funkcję aż do 2005 roku. W CEEMAN niepodzielnie rządziła i do dziś rządzi profesor Danica Purg, która położyła wielkie zasługi w tworzeniu i dynamizowaniu środowiska szkół biznesu w Europie Środkowo-Wschodniej.

Wyjazdów było coraz więcej i zaczęły być coraz bardziej męczące. Andrzej wylatywał z Los Angeles zaraz po zajęciach i najwyżej po dwóch dniach wracał na kolejne. Nauczył się panować nad jet lagiem, między innymi przez biegi i długie spacery na świeżym powietrzu. Za każdym razem otrzymywał wsparcie Departamentu Zarządzania, a niektóre wyjazdy – zwłaszcza udział w konferencjach – były w całości finansowane przez UCLA. Organizatorzy różnych konferencji i szkoleń, na które go zapraszano, z reguły fundowali przeloty klasą biznes, a kilka razy zdarzyło mu się lecieć pierwszą klasą w pełnym luksusie. W połowie lat 90. podróżował tak z Londynu do Los Angeles. Jego fotel, a właściwie posłanie znalazło się blisko dwóch „nowych Ruskich”, którzy po uraczeniu się zestawem znakomitych trunków dość głośno mówili po rosyjsku. Usłyszał takie oto zdanie: „Pieniądze mamy, teraz trzeba zaprowadzić porządek”. „Z tej potrzeby porządku wkrótce wyłoni się kleptokratyczna dyktatura” – pomyślał, zanim jeszcze cała władza w Rosji trafiła w ręce Władimira Putina.

Po pięciu latach takiego równoległego funkcjonowania po dwóch stronach oceanu Koźmiński zdał sobie sprawę, że musi dokonać wyboru. Cóż, dokonał go już raz w 1967 roku w Paryżu, teraz trzeba było konsekwentnie się go trzymać.

## WAKACJE W STYLU COUNTRY

Kiedy pracował na UCLA, jeździli z żoną samochodem po Stanach. Chciał pokazać Ali te miejsca, które zwiedził w czasie swojej wielkiej podróży w 1971 roku. I to się prawie udało, może z wyjątkiem Niagara Falls, ale w ciągu kilkunastu wyjazdów byli razem niemal wszędzie. Ala polubiła spokojne wędrowniki samochodowe pustymi drogami dzikiego zachodu z radiem nastawionym na muzykę country i z olbrzymimi śniadaniem w przydrożnych zajazdach. Te mierzone w tysiącach mil włości po Ameryce miały dla nich obojga niezapomniany urok.

Jechali kiedyś z San Francisco do Los Angeles nadmorską US 1, padał deszcz i gdzieś w połowie droga była zamknięta na skutek schodzących z gór lawin błotnych. Musieli zawracać, ale na stacji benzynowej powiedziano im, że jest alternatywna górską, gruntowa droga, którą można przejechać. Postanowili zaryzykować. Wynajęte renault (bo najtańsze) spisywało się świetnie na stromiznach i zakrętach. W pewnym momencie wyjechali na ogromną, płaską

polaną, a tam kilkanaście wielkich czołgów zaczęło dla zabawy krążyć wokół ich małego auta. Roześmiani żołnierze bawili się tym dziwnym spotkaniem. Jak się okazało, wjechali na teren bazy wojskowej. Nikt wcześniej nie zwracał na nich uwagi, być może dlatego, że Andrzej miał na sobie wojskową kurtkę. Spokojnie opuścili to miejsce, zatrzymując się tuż za bramą na tradycyjne amerykańskie śniadanie z bekonem i przysmażonymi ziemniakami przy sadzonych jajkach i z nieograniczoną ilością wodnistej kawy. Tylko tam i tylko wtedy lubili takie śniadania w truck stopach, gdzie posilali się kierowcy ciężarówek.

Żonie najmniej podobały się eskapady do Nowego Jorku, który ją przerażał. Poszli tam kiedyś do kina, gdzie dosłownie wszyscy palili marihuanę. Po wyjściu usiedli na ławce, żeby się trochę przewietrzyć, a i tak mijający ich przechodnie wymownie pociągali nosami i posyłali znaczące uśmiechy. Koźmiński uwielbiał tę atmosferę różnorodności Nowego Jorku, ale w tamtych latach trzeba się było umieć po tym mieście poruszać. Chodził zwykle w wojskowej kurtce i zawsze miał w kieszeni garść bilonu, żeby się w razie czego „wykupić”. W Ameryce musisz liczyć na siebie. Jeden z polskich znajomych zostawił torbę w samochodzie i po kilku minutach szyba była wybita, a torba skradziona. Kiedy zgłaszał to na policję, dość brutalnie zwrócono mu uwagę, żeby nie zwracał głowy byle jaką torbą, gdy w tej okolicy zabójstwa są chlebem codziennym, i że jak ktoś jest tak głupi, że zostawia torbę na widoku w samochodzie w Nowym Jorku, to sam sobie zawinił.

Andrzej podjechał na chwilę pod hotel w Nowym Jorku, żeby wyładować rzeczy, i natychmiast dostał 50 dolarów mandatu. Kiedy spytał policjanta, co z tym mandatem zrobić, ten z uśmiechem poradził mu wyrzucić go do śmieci, bo samochód ma zarejestrowany w Wirginii. Dziś Nowy Jork jest względnie bezpieczny i – jak mawiał Don Cushman – to idealne miejsce do mieszkania, pod warunkiem, że ma się pięciopokojowy apartament przy Central Parku i dwa miliony dolarów rocznie wolnych środków do wydania. Teraz to wyszłoby pewnie pięć milionów.

## ZAPUSZCZANIE KORZENI

Uczelnia w Warszawie rosła jak na drożdżach i nie dawało się nią kierować zdalnie nawet przy pomocy Oktawa. AKK wiedział, gdzie jest jego miejsce na ziemi, nie chciał jednak całkowicie zakończyć kariery międzynarodowego

wykładowcy. W latach 1995–1998 co roku prowadził tygodniowy wykład w Donau-Universität Krems w Austrii. Było to piękne miejsce ulokowane wśród winnic, z których korzystał z przyjemnością, chociaż z umiarem.

W 1992 roku przeprowadzili się z żoną do domku w Pyrach, w którym nadal mieszkają. Od poprzedniego właściciela kupili na wpół ukończoną socjalistyczną „kostkę” i na tej podstawie postanowili zbudować własny dom. Zbudowała go Alicja w czasach, gdy warunki i technologia budownictwa jednorodzinne niewiele się poprawiły w stosunku do czasów komunistycznych oraz gdy poważniejszych rozliczeń dokonywano w dolarach. Andrzej zostawił ją z tym zupełnie samą. Jeździła więc swoim maluchem na Mazury po drzewo, pod Kielce po glazurę, na warszawskie bazyry po armaturę. To ona użerała się z ekipami budowlanymi, z chimerycznym kierownikiem budowy, z nadzorem budowlanym. Zdołała nawet jakimś cudem zapewnić pracującym ekipom posiłki, które codziennie odbierała z kantyny sąsiedniej jednostki wojskowej. Jeden z członków ekipy budowlanej, Staś został z nimi do dziś jako ważny członek rodziny. W sierpniu 1992 roku przeprowadzili się.

„To był dodatkowy czynnik stabilizacji, który podobnie jak wiele innych rzeczy zawdzięczam w całości mojej żonie. To dzięki niej mogłem przeżyć szalone lata 90., koncentrując się wyłącznie na moich rozlicznych zadaniach profesjonalnych” – Andrzej oszczędnie mówi o swojej żonie, dając jej tylko znane dowody nieustającej miłości, nawet 50 lat po ślubie.

Dwa ostatnie pobyty w Los Angeles przebiegły w nowym, przepięknym i luksusowym budynku Anderson School, wyposażonym we wszystko, co najnowocześniejsze w dziedzinie informatyki. AKK miał możliwość prowadzenia stamtąd zdalnie zajęć w londyńskiej siedzibie Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju. Wnętrza budynków oddalonych od siebie dziewięć tysięcy kilometrów połączyły się niejako w jedno. Ten nowoczesny budynek UCLA pobudził apetyt Koźmińskiego na lepszą infrastrukturę przy Jagiellońskiej. Na choćby częściowe zaspokojenie tego apetytu trzeba było czekać ponad 20 lat. Dlaczego? Dlatego że u nas nie mogło i nie może wydarzyć się coś, co zobaczył przypadkiem w biurze dziekana La Force’a w Anderson Graduate School of Management na UCLA.

Uczestniczył w niewielkim spotkaniu profesorskim w małej salce konferencyjnej przylegającej do dziekańskiego biura. W pewnym momencie w sekretariacie pojawił się wysoki starszy pan, którego dziekan powitał wylewnie, wychodząc z gabinetu. Jeden z kolegów powiedział, że to przyszedł pan



Anderson. Koźmiński zrobił wielkie oczy, bo nie umiał ukryć zaskoczenia. Nie był świadom, że patron i zapewne główny darczyńca szkoły biznesu na UCLA jest żyjącą osobą. Po mniej więcej pół godzinie pan Anderson wyszedł, odprowadzany przez dziekana, który potem z wielkim uśmiechem pokazał otrzymany właśnie czek na 40 milionów dolarów: na początek, na budowę nowego budynku Anderson School. Niemal drugie tyle udało się dozbierać głównie wśród absolwentów i po kilku latach wprowadzili się do nowej siedziby.

W Warszawie trzeba było samemu zarobić na każdą cegłę i każdy kaloryfer. Z jednym jedynym wyjątkiem. W 2003 roku, kiedy uczelnia realizowała inwestycję za 25 milionów złotych, otrzymała zgodnie z prawem cztery miliony złotych dotacji z Ministerstwa Edukacji i Sportu, którym kierowała wówczas Krystyna Łybacka. Chwała jej za odwagę, bo to – jak dotąd – jedyny przypadek państwowej dotacji inwestycyjnej dla tej prywatnej uczelni. Otrzymane pieniądze uratowały wtedy projekt budowy nowego budynku, bo wpłynęły w ostatniej fazie jego realizacji, kiedy wobec licznych przekroczeń kosztorysu przez wykonawcę po prostu zabrakło środków. Kampus prywatnej SGH powstał w latach 30. w całości za państwowe pieniądze, ale w odrodzonej Rzeczypospolitej po 1989 roku takie rzeczy już się nie zdarzały.

Koźmiński wiedział, że przyszłość uczelni muszą zbudować sobie sami, własnymi siłami i nie może to być przyszłość byle jaka. Nie po to zakończył swój całkiem udany romans z Kalifornią, by wylądować w jakiejś nędznej, prowincjonalnej szkółce, o której nikt nie słyszał. Musi wejść do ścisłej europejskiej czołówki, tak jak przedwojenna SGH, a potem piąć się wyżej. Napędzała go ambicja, która rozmięła się z priorytetami państwa i prywatnego biznesu, a także chyba znacznej części polskiej kadry akademickiej, postrzegającej uczelnie prywatne wyłącznie jako źródło dodatkowego zarobku – im łatwiejszego, tym lepiej. Wszyscy ojcowie założyciele szkoły, rosnąca grupa młodych pracowników naukowych i administracji podzielali ambicje Koźmińskiego, poczuli bluesa i związali życie z uczelnią, uwierzyli w swoją i jej przyszłość. W Polsce jeszcze przez wiele lat byli postrzegani w środowisku jako „dziwolągi”, ale to tylko umacniało ich wiarę. Z każdym kolejnym sukcesem uczelni można było liczyć na całkowicie ponadnormatywny wysiłek i zaangażowanie wielu związanych z nią osób. To pomagało i pomaga nadal. Strategia dorównania światowej czołówce szkół biznesu opierała się na „siedmiu filarach mądrości”:

1. Maksymalna satysfakcja studentów.
2. Uzyskanie pełnych uprawnień akademickich.
3. Umieędzynarodowienie.
4. Doskonałość badawcza.
5. Rozwój własnej kadry naukowo-dydaktycznej.
6. Sprawne zarządzanie.
7. Kultywowanie kontaktów z praktyką.

Żadnego z tych celów nie osiąga się w pełni, ale stała dbałość o ich realizowanie wchodzi do instytucjonalnego DNA. Nie trzeba już tych postulatów formułować i powtarzać na sesjach strategicznych, bo wszyscy doskonale o nich wiedzą. Choć na początku nie było to oczywiste.

W zakresie satysfakcji słuchaczy musieli skonfrontować się z kulturowym dziedzictwem uczelni państwowych, gdzie tak zwana obsługa studentów była i jest niegrzeczna, wprowadzająca w błąd, opryskliwa, powolna, zbiurokratyzowana, realizowana w zatłoczonych, źle urządzonych pomieszczeniach przez sfrustrowanych, nisko opłacanych pracowników i pracownice. Osoby, które początkowo zaangażowali do obsługi w dziekanatach, wcześniej pracowały na uczelniach państwowych i przynosiły ze sobą taką właśnie kulturę pracy. Rektor Koźmiński tłumaczył im, że to nie on płaci pensje, tylko studenci. Uważali to za żart. Codziennie chodził więc do dziekanatu na kontrole, urządał dzikie awantury, które dzisiaj zostałyby pewnie określone jako mobbing, zwolnił z pracy kilka osób, zmieniał co jakiś czas kierowników dziekanatów.

Postęp był bardzo powolny. Przyniosły go dopiero zmiana pokoleniowa i coraz szersze zastosowanie informatyki. Wielka w tym zasługa ówczesnego prorektora i późniejszego rektora, Witolda Bieleckiego. To jemu udało się ustabilizować obsadę kierowniczą w pionie administracji. Dzisiaj badania opinii studentów niezmiennie wskazują obsługę w dziekanatach jako jeden z głównych atutów Akademii Leona Koźmińskiego w porównaniu z innymi. Coraz większa część tej obsługi przenosi się zresztą do sieci. Ciągłe jednak dobry kontakt osobisty ma kluczowe znaczenie.

## WYKŁADOWCY

Uczelnia to przede wszystkim dobrzy wykładowcy. Muszą umieć z pasją uczyć swojego przedmiotu, mieć dobry kontakt ze studentami i studentkami, ale nie mogą być pobłażliwi dla tych, którzy niczego nie chcą się nauczyć. Od początku trzeba było walczyć z błędnymi przekonaniem, że w prywatnej uczelni studentowi „należy się” zaliczenie. Trzeba też było dyscyplinować zbyt łagodnych egzaminatorów. Ci zbyt surowi zdarzali się zresztą również, ale im tłumaczono, że wyniki egzaminów powinny wpisywać się w krzywą normalnego rozkładu statystycznego. Od początku funkcjonowania uczelni wykładowcy byli oceniani przez studentów, z możliwością formułowania także swobodnych opinii. Rzadko, ale zdarzali się wykładowcy, którzy niegrzecznie traktowali słuchaczy, a swoją postawą demonstrowali brak szacunku do nich jako gorszych lub głępszych od osób studiujących na uczelniach państwowych, gdzie nadal trudno było się dostać.

Ogólnie poziom sprawności dydaktycznej wykładowców na polskich uczelniach jest znacznie niższy niż w Ameryce. Tam jest bowiem sporo aktorstwa, a nawet prestidigitatorstwa. Powoli się to zmienia wraz ze zmianą pokoleniową. Zresztą wybitni uczeni często bywają kiepskimi wykładowcami, ale na większości studiujących prestiż naukowy nie robi wielkiego wrażenia. Bywa i odwrotnie: osoby bez znaczącego dorobku naukowego okazują się świetnymi, lubianymi przez studentów dydaktykami. W sumie udało się zgromadzić dobrą i lojalną kadre, która stopniowo wiązała się z uczelnią na zasadzie pierwszego i jedyne etatu. Kluczową przewagą konkurencyjną Akademii Leona Koźmińskiego stała się dobra atmosfera pracy. Płace były umiarkowanie wyższe niż na uczelniach publicznych, ale dodatkowym bonusem pozostawało wsparcie dla rozwoju naukowego, możliwości wyjazdów na zagraniczne staże, konferencje czy seminaria z przyjętymi przez organizatorów referatami i zdrowa, koleżeńska atmosfera. Nic wielkiego, ale było to tak odmienne od feudalnych zwyczajów panujących nadal na wielu uczelniach, że praktycznie każdy, na kim zależało akademii, wiązał się z nią na dłużej jako z pierwszym i podstawowym miejscem pracy.

Koźmiński osobiście pilnował, by młodzi pracownicy naukowci po doktoratach odbyli przynajmniej jeden dłuższy staż na dobrej uczelni zachodniej. To z reguły podnosiło poziom ich umiejętności dydaktycznych. Jednakże

w miarę upływu czasu wyjazdy na coraz skromniej płatne stypendia stawały się coraz mniej atrakcyjne finansowo i trzeba było do nich trochę dokładać, choćby w formie płatnego urlopu.

## STUDENCI

Mówiąc o satysfakcji studentów, należy wziąć pod uwagę specyfikę populacji. Studenci ALK to w ogromnej większości synowie i córki przedsiębiorców oraz menedżerów. Nierzadko są pierwszymi w rodzinie, którzy podejmują studia wyższe. Brakuje im często inteligenckich nawyków, takich jak kult książki czy stałe uczestnictwo w wyższej kulturze (teatry, wystawy, koncerty itp.), ale przeważnie dysponują ponadprzeciętną siłą nabywczą. Ulegają oni pokusom *dolce vita* w Warszawie, choć równocześnie wykazują duże ambicje.

Jest też grupa niezamożnych, ambitnych studentów, na których czesne składa się cała rodzina i którzy często łączą studia z pracą zarobkową. Te dwie grupy mają podobne oczekiwania wobec kadry dydaktycznej: oczekują przyjaznych metod przekazywania wiedzy teoretycznej i dużej dawki przykładów z praktyki gospodarczej. Wysokim prestiżem cieszą się wykładowcy, którzy mogą się wykazać praktycznymi osiągnięciami w biznesie lub służbie publicznej. Znając te preferencje, uczelnia chętnie zatrudnia zarówno byłych menedżerów, jak i aktualnych bądź byłych ministrów czy sędziów najwyższego szczebla.

Studenci, którzy w pierwszych latach funkcjonowania uczelni rozpoczęli naukę, rzeczywiście byli nieco mniej zdolni i wielu z nich wybierało płatne studia tylko dlatego, że nie dostali się na studia bezpłatne na uczelniach publicznych. Z czasem to się zmieniło. Rosnący prestiż akademii spowodował, że stała się ona miejscem pierwszego wyboru dla większości rozpoczynających tam naukę w latach 20. XXI wieku. Zanim do tego doszło, trzeba było wypuścić w świat roczniki absolwentów doskonale przygotowanych do pracy zawodowej, ambitnych i odważnych, którzy są silnie zmotywowani do odnoszenia osobistych sukcesów zawodowych. To się znakomicie udało, bo niepokorne, rogate dusze, których kreatywność często była tłumiona przez system powszechnej edukacji, w Koźmińskim dostawały swoją szansę. I większość z tego skorzystała. Obserwacja osiągnięć absolwentów po ukończeniu studiów jest źródłem wielkiej satysfakcji dla profesora Koźmiń-

skiego. Z jego inicjatywy wybitni absolwenci są nagradzani podczas każdej inauguracji roku akademickiego. Tym, którzy odnieśli największe zawodowe sukcesy, corocznie przyznawane są wyróżnienia i statuetki Orła, a od 2013 roku Lwa Koźmińskiego. Statuetka, a zważywszy na jej wagę raczej statua, jest kopią rzeźby lwa Leo, która w tym samym roku stanęła przed głównym wejściem do uczelni.

Lew pojawił się z okazji 20-lecia istnienia uczelni jako jej maskotka nawiązująca do imienia patrona. Spiżowy pomnik młodego lwa spoczywającego na kuli ziemskiej wykonał artysta rzeźbiarz Piotr Grzegorek, a ufundowali go profesor Koźmiński z małżonką. Posąg stanął przed wejściem do budynku i bardzo dobrze się przyjął. Każda osoba związana z uczelnią wcześniej czy później ma z nim jakieś zdjęcie. Najlepsi absolwenci otrzymują jego pomniejszoną kopię. Pomysł lwa jako maskotki wyłonił się z konkursu ogłoszonego wśród studentów. Początkowo miał to być rekin, ale gdy okazało się, że inna uczelnia wpadła na ten sam pomysł, największą aprobatę zyskał lew.

Istotnym czynnikiem satysfakcji studentów jest fizyczna infrastruktura uczelni i – w coraz większym stopniu – także jej informatyczne wyposażenie. Ze względu na ograniczenia finansowe dochodzenie do tego, co jest obecnie niewielkim, ale nowoczesnym kampusem, było drogą przez mękę albo raczej chodzeniem nad przepaścią po linie. Pierwszy etap rozwoju infrastruktury szczegółowo zrelacjonował Piotr Rządca (2004), ale warto przypomnieć kilka przełomowych momentów.

## FINANSE UCZELNI

W tym pierwszym, najtrudniejszym okresie ogromnie istotne były talenty negocjacyjne i kontakty biznesowe, głównie Oktawa Koczuby i rektora Koźmińskiego. Kultura wspierania kolegów ze studiów pozostawała bardzo silna, a w tym czasie na stanowiskach decyzyjnych w biznesie dominowała grupa absolwentów SGPiS, na których obaj zawsze mogli liczyć. W trudnych sytuacjach ratowało ich zachowawcze podejście do finansów. Pieniądzy nie marnowali na blichtr i inwestycje ponad stan, ale wszelkie nadwyżki przychodów nad kosztami inwestowali konsekwentnie w rozwój uczelni. To było oczywiste i bezdyskusyjne. Można więc było liczyć na w miarę pewne przychody okresów przyszłych. Pokusy rentierskie w tym gronie w ogóle nie występowały. Ta kultura organizacyjna nie zmieniła się do dzisiaj. Zawsze

natomiast mogli liczyć na pomoc i ofiarność pracowników. Zakup przez uczelnię sąsiedniego budynku dawnej szkoły przy Jagiellońskiej 57, by urządzić tam bibliotekę z prawdziwego zdarzenia, stanowił wielki wysiłek inwestycyjny. W zbiorce pieniędzy na bibliotekę udział wzięła nie tylko kadra naukowo-dydaktyczna, ale także pracownicy pomocniczy i fizyczni. Udało się zebrać 167 tysięcy złotych, co było realnym wsparciem tego projektu w 2001 roku.

Jednak dopiero kompletna przebudowa budynku przy Jagiellońskiej 57, podwojenie jego kubatury i połączenie z budynkiem przy Jagiellońskiej 59 wstrząsnęło finansami uczelni. Zamiast przewidzianych 20 milionów złotych trzeba było wydać 25 milionów. Pojawiały się niespodzianki w postaci obowiązku budowy parkingu, warunkującego pozwolenie na użytkowanie. Wtedy uratowała ich ministerialna dotacja. Niestety, początek XXI wieku był dla uczelni w ogóle bardzo trudny. W tym czasie wystąpił wyjątkowy w całej historii polskiego szkolnictwa wyższego spadek rekrutacji, który uderzył także w ALK – i to w trudnej sytuacji niekontrolowanego wzrostu wydatków na inwestycję.

Prawdziwym ciosem była nagła śmierć Oktawa Koczuby, przyjaciela, ale i *money mana*. Wówczas Koźmiński stworzył organ doradczy rektora – Komitet Finansowy, który spotykał się kilka razy w tygodniu pod przewodnictwem Bazylego Samojlika i podejmował bieżące decyzje, na podstawie codziennej analizy przepływów finansowych. W krytycznych momentach zdarzało się opóźnianie wypłaty wynagrodzeń. Samojlik, młodszy kolega Koźmińskiego z Katedry Ekonomii Politycznej profesora Wakara, a przez pewien okres także minister finansów w rządzie Messnera (końcówka PRL-u), uratował finanse, a dzięki temu całą uczelnię w najtrudniejszym czasie. Nawiasem mówiąc, Polska też jest mu winna wdzięczność, bo to on wynegocjował powrót naszego kraju do Międzynarodowego Funduszu Walutowego i rozpoczął prace nad planem reformy finansów, który kilka lat później stał się planem Balcerowicza. Te negocjacje kontynuował kolejny minister finansów, Andrzej Wróblewski i jeszcze przed zmianą ustroju doprowadził je niemal do końca. Udało się uzyskać gwarancje bankowe dla uczelni dzięki osobistemu ryzyku podjętemu przez jej przyjaciela. W ten sposób ALK ostatecznie wyszła na prostą, choć do solidnej kondycji finansowej powróciła dopiero w ostatnich latach rektorstwa Koźmińskiego.

Uczelnia miała teraz nowoczesny budynek, który gwarantował satysfakcję studentom i umożliwiawał dalszy rozwój. Ten rozwój wymagał przede wszystkim przezwycięzenia spadkowego trendu rekrutacji, który wynikał ze

słabości komunikacji z potencjalnymi kandydatami na studia i ze studentami oraz – co szczególnie istotne – z ich rodzinami, które te studia opłacają. Dlatego w najtrudniejszym okresie, wbrew opiniom większości kolegów, Koźmiński zlecił odpłatnie profesjonalny audyt komunikacji z otoczeniem, opracowanie nowej strategii marketingowej i podwoił budżet promocji. W wyniku konkursu kierownictwo działu promocji objęła kreatywna, zaangażowana Daria Kowalska, która umiała wdrożyć wypracowane procedury, i słupki znów zaczęły rosnać. Problem został rozwiązany systemowo na dłużej, mimo że Daria po 10 latach pracy na uczelni zajęła się malarstwem, wyszła za Australijczyka i mieszka gdzieś na antypodach. Czasem przysyła kopie swoich coraz ciekawszych, bajecznie kolorowych obrazów, które zaczyna już wystawiać i sprzedawać na międzynarodowym rynku sztuki. Ten sukces potwierdza słuszność naszego wyboru.

Uzdrowienie sytuacji finansowej wymagało jednak wielu niełatwych, a nawet drastycznych kroków. Trzeba było obniżyć koszty, czyli ciąć wynagrodzenia. W tej sprawie rektor zwrócił się o pomoc do pracowników. Z grupą kilkudziesięciu najwyżej płatnych nauczycieli akademickich uzgodnił dobrowolne czasowe obniżenie pensji na rok. Własne wynagrodzenie obciął o połowę. Dzięki temu udało się zgromadzić kilka milionów oszczędności, stanowiących niezbędną poduszkę bezpieczeństwa na trudniejsze czasy. Po roku nastąpił powrót do dawnego poziomu płac i rozpoczęto spłacać zadeklarowane kwoty – wprawdzie bez procentu, ale z podziękowaniami. Pracownicy zgodzili się też na podniesienie pensum o 30 godzin rocznie. Nadal koszty były zbyt wysokie i należało przystąpić do zwolnień. W ciągu miesiąca rektor Koźmiński zwolnił osobiście, patrząc każdemu w oczy, około 70 osób. To był najtrudniejszy miesiąc osiemnastoletniego okresu sprawowania funkcji rektora. Zwalniał głównie nauczycieli akademickich pracujących na drugich etatach i pracowników administracji, którzy nie spełniali oczekiwań. Osobisty koszt tego działania był bardzo wysoki i do dziś nie daje Koźmińskiemu o sobie zapomnieć. Nie wszyscy rozumieli, że taka jest konieczność. Halina Wasilewska-Trenkner, koleżanka Koźmińskiego z SGPiS i była minister finansów, była akurat wśród tych, którzy to rozumieli, więc tylko powiedziała: „Oczywiście musisz ratować uczelnię i to jest najważniejsze!”

Ci, co zostali na pokładzie, stali się zgraną załogą, która przeszła przez sztorm. Przeżyli jednak swego rodzaju traumę, dlatego władze uczelni z następną ofensywą inwestycyjną czekały kilkanaście lat. Zaplanował ją i zrealizował kolejny rektor, Witold Bielecki. To był perfekcyjny projekt, który



zmieścił się idealnie w granicach budżetu i w przewidzianych ramach czasowych, a zrealizowany został bez przerywania zajęć dydaktycznych, co okazało się nie lada wyczynem.

A to jest historia o tym, jak szewc bez butów chodzi. Prowadząc najbardziej zaawansowane studia menedżerskie i z obszaru finansów, uczelnia sama padła ofiarą błędnej interpretacji prawa – i to w wykonaniu bardzo utytułowanego prawnika. Mianowicie uważała się za zwolnioną z opłat za użytkowanie wieczyste gruntu na rzecz miasta i przez wiele lat ich nie płaciła. Wraz z odsetkami zebrała się poważna kwota, którą należało zapłacić w najmniej odpowiednim momencie, kiedy każdy grosz się liczył. Prezydentem Warszawy był wówczas Lech Kaczyński. Rektor Koźmiński wybrał się do niego z prośbą o pomoc, a ściślej o zgodę na rozłożenie płatności na raty. Z prezydentem spotkał się poprzednio w jego gabinecie, gdy ten był szefem NIK. Wtedy omawiali program szkoleń dla pracowników tej instytucji, realizowanych z powodzeniem jeszcze przez wiele lat po jego odejściu. Kiedy niemal po pięciu latach Koźmiński odwiedził Kaczyńskiego w stołecznym ratuszu na placu Bankowym, prezydent natychmiast nawiązał do tamtego spotkania, jakby się rozstali przed chwilą. W rezultacie zlecił uczelni szkolenie urzędników miejskich. To zlecenie było zresztą kontynuowane przez wiele lat, także przez kolejne władze Warszawy. Mówi Andrzej Koźmiński:

■ *Zapytałem prezydenta, dlaczego dał nam to zlecenie bez przetargu, odpowiedział: „bo wiem, że pan mnie nie oszuka”. Odniosł się też przychylnie do naszej prośby i polecił przygotowanie odpowiedniej decyzji. Jak wiem z wiarygodnego źródła, urzędnicy – swoim zwyczajem – podsunęli mu do podpisu decyzję dla nas negatywną i schowali ją w całym pliku innych dokumentów do podpisu. Nie udało im się. Prezydent wyłowił skierowane do nas pismo i kazał zmienić jego treść na swoich oczach. Dopiero potem podpisał. To była dla nas wielka ulga. A zarazem to mały przyczynek do wielkiego tematu: znaczenie zaufania i reputacji w zarządzaniu. Jest to też jeden z licznych powodów, dla których zachowuję świętej pamięci prezydenta Lecha Kaczyńskiego we wdzięcznej pamięci, mimo że do jego politycznych poglądów było mi i jest daleko. Jego stać było na to, by te różnice rozumieć i szanować. Sądzę, że wynikało to z akademickiej kultury, którą przesiąkł.*

W 2019 roku uczelnia miała kampus marzeń na Jagiellońskiej i zarazem dzięki mądrej polityce rektora Bieleckiego stabilną, bezpieczną sytuację finansową. I w 2020 roku przyszła pandemia. Dzięki od lat realizowanemu programowi rozwoju infrastruktury informatycznej dosłownie w ciągu jednego dnia cała akademia, licząca wówczas ponad 10 tysięcy studentów i blisko pół tysiąca pracowników, mogła przestawić się na zdalny lub mieszany tryb nauczania. Rekrutacja na kolejny rok akademicki nie spadła i do dzisiaj stale rośnie.

## BUDOWANIE POZYCJI

Założyciele uczelni nigdy nie mieli wątpliwości, że powinna ona posiadać najwyższy możliwy status akademicki i być powszechnie uznawana za uniwersytet badawczy (*research university*). Koźmiński zawsze przeciwstawiał się opinii, że mogą być czymś w rodzaju mniej lub bardziej prestiżowej szkoły zawodowej i że powinni jedynie doskonalić dydaktykę. Na szczęście udało mu się przekonać do jego poglądu większość kolegów i koleżanek profesorów, choć nie wszystkich i nie od razu.

Realizacja tej ambicji wymagała dużego wysiłku zmierzającego do spełnienia warunków, jakie Centralna Komisja do spraw Stopni i Tytułów Naukowych (CK) stawia uczelniom kandydującym do uzyskania uprawnień do nadawania stopni naukowych w różnych dyscyplinach nauki. Warunki te obejmują zatrudnienie na pierwszych etatach określonej liczby profesorów, doktorów habilitowanych i doktorów specjalizujących się w dyscyplinie, z której ma być nadawany stopień, oraz wykazanie aktywności badawczej.

Uczelnia zaczęła oczywiście od uprawnień licencyjnych, do których szybko dołączyły magisterskie w dyscyplinach zarządzania, ekonomii, prawa i finansów. Uprawnienia do nadawania stopnia doktora nauk ekonomicznych oraz zarządzania akademia uzyskała we wrześniu 1998 roku jako pierwsza uczelnia niepubliczna w Polsce. Następnie przyszły uprawnienia doktorskie z ekonomii, prawa, finansów i socjologii oraz habilitacyjne z zarządzania, ekonomii, finansów i prawa. Już na przełomie wieków, nie mając nawet 10 lat, uczelnia była bardzo silnie „uzbrojona” w uprawnienia akademickie. Stanowiło to jedno z kluczowych założeń jej strategii, a ponadto gwaranto-

wało trudny do podważenia prestiż i chroniło przed często kierowanym pod adresem uczelni niepublicznych zarzutem o pasożytowanie na nauce tworzonej na uczelniach państwowych.

Skompletowanie tej „zbroi” nie było łatwe, zwłaszcza na początku. W profesorskich gremiach, które decydowały o uprawnieniach akademickich, ambicje niepublicznej placówki spotykały się z podejrzliwością, a nawet wrogością. Rzeczywiście po 1989 roku liczba niepublicznych uczelni przewyższyła ogólną liczbę funkcjonujących dotychczas publicznych i choćby z tego powodu można było mówić o dewaluacji dyplomów. Słowo „prywaciarze” w ustach wielu ciągle jeszcze równało się takim określeniom jak „geszefciarze” czy „kombinatorzy”. Do dziś spotyka się niekiedy takie opinie wśród niektórych kolegów akademików w PAN. Akademia Leona Koźmińskiego świadomie wyróżnia się jednak także na tle uczelni publicznych. To jedno z jej najważniejszych założeń strategicznych.

W 1998 roku PAN wybrała do swojego grona profesora Andrzeja Koźmińskiego jako członka korespondenta. Było to jeszcze wtedy, zanim sukces jego uczelni stał się szerzej znany, a ze względu na ten właśnie sukces droga do awansu na członka rzeczywistego jest dla niego chyba już zamknięta. Mimo wolnie zamknął ją profesor Piotr Sztompka. Kiedy kandydatura Koźmińskiego przechodziła do drugiej tury głosowania, uzyskał 13 głosów i brakowało mu tylko 3, więc szanse były spore. Chcąc je poprawić, Sztompka zabrał głos i powiedział, że oprócz osiągnięć naukowych zasługą Koźmińskiego jest stworzenie najlepszej prywatnej uczelni w Polsce. Efekt okazał się piorunujący: w następnej turze dostał zaledwie 9 głosów. Trzeba jednak przyznać, że solidne wyniki pracy naukowej poparte publikacjami, grantami, nagrodami stopniowo przekonywały nieco mniej konserwatywne uczone gremia do placówki, której przyznawano kolejne uprawnienia akademickie. Na pozycję uczelni badawczej ciężko pracowało całe środowisko akademickie ALK i w ten sposób zbudowało sobie i akademii solidną reputację, którą trudno dziś zakwestionować. Wszyscy tu rozumieją, że muszą się starać bardziej niż inni.

## SZKOŁA PRAWA

Wyjątkowym doświadczeniem było uzyskanie pełnych uprawnień akademickich w dziedzinie prawa i oswojenie bardzo szczególnej, egzotycznej dla specjalistów od zarządzania i ekonomii, kultury profesjonalnej prawników.

Pomysł na otwarcie kierunku prawa podsunęli Koźmińskiemu na wakacjach w Juracie znajomi prawnicy: Wojciech Rogoziński, Jerzy Rajski i Józef Okolski. Narzekali na ekonomiczny analfabetyzm prawników – a zwłaszcza sędziów – i zaproponowali swego rodzaju miks wiedzy prawniczej, ekonomicznej, finansowej i z dziedziny zarządzania.

Rozpoznanie światowego pejzażu szkół biznesu, jakim dysponował Koźmiński, wskazywało natomiast, że bardzo nieliczne spośród nich (jak choćby szkoła biznesu duńskiego Uniwersytetu w Aarhus) miały pod jednym dachem pełnowymiarowe studia prawnicze będące podstawą do praktykowania prawa. Przypomniał sobie własne studia w SGPiS, gdzie wybitny prawnik i świetny wykładowca profesor Jerzy Wiszniewski prowadził dziwaczny przedmiot Encyklopedia prawa i gdzie środowisko prawnicze było zmarginalizowane. Doszedł jednak do wniosku, że pełnowymiarowe studia prawnicze mogą stać się istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej dla młodej uczelni. Z pewnym trudem przekonał do tego kolegów. Oktaw Koczuba kupił pomysł i tuż przed swoją śmiercią zajął się organizacją nowego kierunku. Dopiero później Koźmiński przekonał się, że nie docenił znaczenia różnic kulturowych.

Twórcą Kolegium Prawa był profesor Cezary Kosikowski, wybitny specjalista w dziedzinie prawa finansowego, dysponujący olbrzymim doświadczeniem w zakresie kształcenia prawników. Zaproponował oryginalną koncepcję butikowego, niewielkiego wydziału, gdzie studenci mają możliwość bezpośredniego kontaktu z wybitnymi profesorami. Udało mu się zgromadzić takie właśnie grono wykładowców. Jednak w społecznej świadomości ta konkretnie uczelnia nie była odbierana jako szkoła prawa, tylko jako szkoła biznesu! Rekrutacje na prawo okazywały się znikome. W wymiarze finansowym studia prawnicze były przez kilka lat deficytowe – i to w latach szczególnie trudnych dla uczelni. Z troski o równowagę finansową i czystość przekazu, czym jest szkoła biznesu, wielu kolegów proponowało zamknięcie kierunku. Na domiar złego profesor Kosikowski opuścił posterunek nagle, bez uprzedzenia, w trudnych do zrozumienia okolicznościach, całkowicie zrywając kontakt. Mimo to Koźmiński postanowił ratować prawo. Chyba żał mu było środków już zainwestowanych w ten projekt, a tak naprawdę nadal wierzył w jakąś hybrydę prawa, ekonomii, zarządzania jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej.

Prawo uratowała profesor Jolanta Jabłońska-Bonca, która po długich namowach zgodziła się objąć funkcję prorektora i dziekana Kolegium Prawa. Szybko ustabilizowała sytuację, doprowadziła do uzyskania uprawnień

doktorskich i habilitacyjnych oraz zapewniła tym studiom solidną reputację, która owocowała coraz lepszą, rosnącą rekrutacją. Udało jej się także zaaklimatyzować środowisko prawnicze w szkole biznesu i ustalić reguły współdziałania z ekonomistami i specjalistami od zarządzania, uzyskać pewien poziom synergii i współpracy – i to mimo tego, że prawnicy patrzą na świat przez pryzmat legalizmu, a ekonomiści przez pryzmat efektywności. Całkowicie różny jest ich język i metodologia badań. A mimo to można współpracować i realizować przedsięwzięcia interdyscyplinarne (na przykład Rau, Staszyńska, Chmieliński, Zagórski 2018), chociaż nie bez kłopotów, nieporozumień i trudności. Trzeba umieć doceniać i wzajemnie szanować swoją odrębność.

## UMIĘDZYNARODOWIENIE

Niemalże od początku, od powołania Międzynarodowej Szkoły Zarządzania, umiędzynarodowienie było jej motywem przewodnim. Wszyscy zaangażowani w tworzenie szkoły, a później uczelni zdawali sobie sprawę z potęgi globalizacji, globalnych uwarunkowań działania menedżerów i przedsiębiorców, z umiędzynarodowienia procesów gospodarowania i zarządzania. Polski biznes został wypchnięty przez historię na globalną scenę niemal natychmiast po narodzinach rodzimego kapitalizmu w 1989 roku. Nie wszyscy byli na to gotowi, istniała zatem potrzeba uzupełnienia wiedzy, kompetencji, a także kształtowania osób przygotowanych na te nowe wyzwania. Punktem wyjścia musiała być doskonała znajomość języka angielskiego. Koźmiński mówił studentom pierwszego roku, bo zawsze prowadził dla nich wykład z podstaw zarządzania, że człowiek, który nie mówi po angielsku, nie jest człowiekiem XXI wieku. Niektórzy trochę się oburzali, ale trafiało to do nich i uczyli się. W pierwszych latach funkcjonowania uczelni przychodziła na studia młodzież bez znajomości angielskiego. Wtedy Stefan Kwiatkowski wymyślił wykład Angielska terminologia biznesowa, w czasie którego opowiadał po polsku o takich pojęciach jak *cash flow* czy *management by objectives* lub *target market*. To były świetne wykłady, wysoko oceniane przez studentów, głównie dzięki unikalnym talentom wykładowcy i jego perfekcyjnemu przygotowaniu. Po którychś zajęciach podszedł do niego student i powiedział, że kupił samochód, lincolna, a tam cała instrukcja jest po angielsku – w związku z tym prosi, żeby mu profesor tę instrukcję

przetłumaczył. Byli też tacy studenci, a uczelnia miała uczynić z nich prawdziwych Europejczyków. W większości przypadków to się udało. Wykłady językowe Stefana skończyły się, bo nikt inny po nim nie byłby w stanie ich poprowadzić, a także dlatego, że ogólny poziom znajomości angielskiego wśród młodzieży szybko się podnosił.

Umieźdzynarodowienie uczelni mierzy się w kilku powszechnie stosowanych skalach: proporcji zagranicznych studentów, proporcji zagranicznych wykładowców, skali międzynarodowej wymiany studentów i wykładowców (staże, praktyki), posiadania międzynarodowych akredytacji, pozycji w międzynarodowych rankingach, udziału kadry w międzynarodowych programach badawczych oraz liczbą wartościowych publikacji kadry w międzynarodowych czasopismach o wysokim wpływie. Wszystkie te wymiary umieźdzynarodowienia akademia atakowała jednocześnie i z dużą intensywnością. Cała ekipa kierownicza „kupiła” umieźdzynarodowienie jako cel strategiczny uczelni, a kadra naukowa wpisywała je również na listę swoich osobistych, ambitnych celów.

Początkowo osią umieźdzynarodowienia była „nitka angielska”, czyli program licencjacki, a potem magisterski prowadzony po angielsku przez polskich i zagranicznych wykładowców dla polskich i zagranicznych studentów. Wielkie słowa uznania należą się pierwszej szefowej tego przedsięwzięcia, profesor Dorocie Dobii. Potrafiła stworzyć atrakcyjny program, który zaczął przyciągać także zagranicznych studentów – i to z całego świata. Dzisiaj na studiach anglojęzycznych tylko 30% uczestników to Polacy, a reszta jest multikulturowym miksem osób z całego świata, wśród których najliczniejszą grupę stanowili zawsze najbliżsi nam geograficznie Ukraińcy, ale są też reprezentanci ponad 70 różnych krajów ze wszystkich kontynentów.

AKK wspomina spotkanie z parą starszych peruwiańskich Indian, którzy pewnego dnia, ubrani w tradycyjne stroje oczekiwali na niego przed drzwiami rektoratu. Okazało się, że przyjechali odwiedzić syna studiującego na Kozmińskim i podziękować rektorowi za tę wspianą akademię. Syn z kolei wyjaśnił, że szukał w internecie europejskiej uczelni biznesowej. Kiedy porównał pozycję w rankingach międzynarodowych i reputację wielu placówek z wysokością czesnego i kosztami utrzymania na miejscu, Kozmiński University wysunął się na prowadzenie, dlatego zdecydował się na daleką podróż. Podobnych przykładów można przytoczyć więcej.

Rektor na początku sformułował cel strategiczny: mamy osiągnąć wynik 50% Polaków i 50% studentów ze świata w skali całej uczelni. Zrazu wykładowcy przyjęli to jako całkowicie nierealistyczne założenie. Tymczasem

w przeddzień pandemii, w 2019 roku zbliżali się do 40% zagranicznych studentów, dochodząc do tego krok po kroku, rok po roku. Wyznaczony cel nadal jest aktualny i coraz bardziej realistyczny. Z czasem ludzie przestali się śmiać z marzeń Koźmińskiego.

Zdecydowanie gorzej było z umiędzynarodowieniem kadry wykładowców. O ile – zwłaszcza w momentach, gdy Polska była „modną” – stosunkowo łatwo udawało się zapraszać *visiting professors*, mimo że zarabiali tutaj niewiele jak na zachodnie standardy, o tyle znacznie trudniej przychodziło i przychodzi zatrudnianie cudzoziemców na stałych kontraktach. Przyczyną są nie tylko pieniądze, ale także, a może nawet przede wszystkim brak ugruntowanych anglojęzycznych środowisk naukowych prowadzących wspólne badania i debaty. Pracujący u nas cudzoziemcy, jeśli nie opanują języka polskiego (a to duża inwestycja), pozostają odizolowani i na marginesie polskiego życia akademickiego. Tym wciąż różnimy się na niekorzyść na przykład od krajów skandynawskich czy Francji lub Niemiec.

## GOŚCIE

Rektor Koźmiński, a później jego następcy starali się utrzymywać dobre relacje z najwyższymi przedstawicielami władz i elit Rzeczypospolitej. Uczelnię odwiedzili wszyscy prezydenci od Wojciecha Jaruzelskiego po Bronisława Komorowskiego. Niektórzy, jak Lech Kaczyński czy Lech Wałęsa, nawet kilkakrotnie. Oczywiście wizyta Jaruzelskiego, która odbyła się już po zakończeniu przez niego urzędowania, budziła największe kontrowersje. Został zaproszony przez jedno z kół naukowych. Koźmiński przyjął go na krótką wizytę w gabinecie rektorskim z szacunkiem należnym byłej głowie państwa, ale skoro nie on go zapraszał, to nie wprowadzał go na salę, gdzie czekali studenci. Nie wziął udziału w tym wydarzeniu, choć podobno było ciekawe. Zastanawiał się potem, czy zachował się właściwie, prezentując tak otwarcie swój brak jakiegokolwiek sympatii do tej postaci, a może nawet szacunku należnego „z urzędu” byłemu prezydentowi RP.

Lecha Wałęsę kilkakrotnie zapraszano na międzynarodowe konferencje odbywające się na uczelni, gdzie przeważnie robił furorę, o którą tak trudno było mu w kraju. Szczególne wspomnienie wiąże się z wizytą Aleksandra Kwaśniewskiego z okazji dorocznej konferencji EFMD w 2000 roku.



Prezydent najpierw odpowiadał po angielsku na zadawane z sali pytania, a potem wygłosił przygotowane przemówienie, które – jak zapowiedział – zgodnie z protokołem musi być wygłoszone po polsku. Zapytał o tłumacza, którego nie było. Wtedy Koźmiński spontanicznie się zgłosił, ratując sytuację, i przetrzymał 30 minut symultanicznego tłumaczenia. Prezydent od czasu do czasu wtrącał się do tłumaczenia niektórych określeń, proponując własną wersję. Premierów, ministrów, ambasadorów uczelnia gościła bardzo wielu.

Lista gości ze świata i profesorów wizytujących uczelnię jest długa i imponująca. Ogromną rolę w organizowaniu tych wizyt odegrał profesor Grzegorz Kołodko dzięki swoim osobistym kontaktom. Jest na owej liście kilku noblistów. Robert Mundell był pierwszy i od razu zgodził się zostać członkiem Rady Naukowej kierowanego przez Kołodkę centrum badawczego TIGER. Wielokrotnie spotykał się z Koźmińskim i urządzali sobie intrygujące dysputy. W czasie jednej z konwersacji Mundell przekonywał go, że Polska powinna stać się monarchią dziedziczną. Dlaczego? „Bo to mogłoby przynajmniej częściowo uchronić was przed niewłaściwymi wyborami”. Bobowi, a ściślej jego koncepcji jednolitego obszaru walutowego, przypisuje się „ojcostwo” strefy euro. Mundell uważał zresztą, że strefie euro wiele brakuje do warunków jednolitego obszaru walutowego, przede wszystkim ze względu na brak jednolitej polityki fiskalnej. Jego wykłady były nagrywane, spisywane i publikowane. Problem stanowiła autoryzacja, bo mieszkał z żoną i małym synkiem (odwiedzali Polskę całą rodziną) we Włoszech, w małej wiosce w okolicach Sieny w renesansowej willi nazywanej Palazzo Mundell. Noblista nie posługiwał się pocztą elektroniczną, a co najwyżej faksem. Podobno tradycyjną pocztę przynosił mu do domu z wiejskiego urzędu pocztowego ulubiony pies, który od czasu do czasu coś gubił po drodze. Można było do niego (do profesora, a nie do psa) dzwonić, ale telefon odbierał kamerdyner, który mówił wyłącznie po włosku. Na inne języki nie reagował. Z Koźmińskim komunikował się właśnie po włosku i dzięki temu udało się autoryzować kilka tekstów.

Innego noblistę, Douglasa Northa, Koźmiński powitał na uczelni szczególnie. Otóż gdy rektor mieszkał i wykładał w Stanach (1986–1987) za drugiej prezydentury Reagana, krajem wstrząsnął skandal Iran-Contras polegający na nielegalnej sprzedaży broni Iranowi i równie nielegalnych tajnych operacjach finansowania nikaraguańskich Contras, czyli partyzantki antysandinistowskiej. Przedsięwzięcie zorganizował pułkownik Oliver North, który składał obszerne wyjaśnienia przed Komisją Kongresu i wszystkie media były

go pełne. Najwyraźniej Koźmiński miał to wszystko zanotowane gdzieś na twardym dysku w głowie i uroczyście powitał w progach uczelni profesora Olivera Northa! Na szczęście gość się nie obraził.

Odwiedzili uczelnię także: Justin Lin, najwybitniejszy chiński ekonomista i wówczas główny ekonomista Banku Światowego, Stanley Fischer, Mario Nuti, Jacob Frenkel, Edmund Phelps (noblista) i wielu innych znakomitych gości, którzy nigdy nie odmawiali profesorowi Kołodce.

Robert Aumann, który otrzymał Nobla za zastosowanie w ekonomii matematycznej teorii gier, jest ortodoksyjnym Żydem. Kiedy po raz pierwszy odwiedził uczelnię, okazało się, że w Warszawie nie ma ani jednej restauracji w pełni, rygorystycznie koshernej, gdzie można byłoby go podjąć. To stanowiło prawdziwy kłopot. Żona profesora Kołodki przed przyjęciem go w ich domu przestudiowała wiele grubych ksiąg oraz zakupiła specjalny komplet garnków i naczyń. Dzięki życzliwości rabina udało się znaleźć gościnę na terenie jesziwy, szkoły rabinackiej, która mieści się przy ulicy Dzikiej, i tam wszyscy zjedli lege artis przyrządzony koszerne posiłek. Pomyśleć, że przed wojną to Warszawa była światową stolicą kuchni żydowskiej! Z wykładu Aumanna AKK zapamiętał jedną myśl: *incentives explain all*. Często towarzyszy ona jego refleksjom.

Szczegółne wspomnienie wiąże się pośrednio z osobą rabina Stamblera, który ugościł przedstawicieli uczelni przy okazji wizyty Aumanna, a dotyczy debaty nad książką Jana Tomasa Grossa *Sąsiedzi*, zaaranżowanej w 2000 roku w Akademii Leona Koźmińskiego. Jest to, jak wiadomo, publikacja, która budziła i budzi nadal wielkie kontrowersje. Żadna uczelnia nie chciała gościć u siebie tej debaty i Grossa. Dział promocji akademii wyraził zgodę, nie konsultując nawet tej decyzji z rektorem, zapewne nie wiedząc o szerszym kontekście sprawy. Trzeba było sprostać wyzwaniu. Zaprosili więc gro- no wybitnych panelistów, na czele z profesorami Barbarą Skargą i Marcinem Kulą, a Koźmiński podjął się trudnej roli moderatora. Wszyscy obawiali się nieprzewidywalnego zachowania grupek nacjonalistów różnej maści, dlatego wynajęto dodatkowy, duży kontyngent ochroniarzy, którzy wyglądali odstrasząco. Przestrzeń połączonych auli pękała w szwach – przybyło około 600 osób, w tym właśnie grupki młodych nacjonalistów z odpowiednimi transparentami. Na szczęście akademicki ton dyskusji podziałał uspokajająco i żadnych poważniejszych incydentów nie było. Znudzeni młodzieńcy spod znaku Szczerbca i podobnych po pewnym czasie opuścili salę pod czujną opieką ochrony i postanowili dać wyraz swoim uczuciom na ulicy

przed uczelnią, gdzie ustawiły się kamery telewizji i kilka dobrze obsadzonych wozów policyjnych. Wszystko skończyło się więc spokojnie. Mimo kilku emocjonalnych głosów z sali dyskusja wypadła nawet ciekawie, bo była możliwie rzeczowa i tak potraktował ją autor, który szczegółowo odnosił się do zarzutów historyków. Rabin Stambler i kilku innych rabinów zasiadało w pierwszych rzędach. Uczelnia zdała egzamin, pokazując standard debaty akademickiej i otwartość na trudne tematy. Pewnie udałoby się zorganizować podobne wydarzenie na każdy temat, bo szlaki zostały przetarte bojem.

Edward Prescott, laureat Nobla z 2004 roku, jeden z kilku najczęściej cytowanych ekonomistów na świecie, od 2009 aż do śmierci w 2022 roku był członkiem Międzynarodowej Rady Konsultacyjnej Biznesu działającej na uczelni. Kilkakrotnie osobiście uczestniczył w jej spotkaniach i wygłaszał wykłady. W 2018 roku został doktorem honoris causa Akademii Leona Koźmińskiego. Był zadziwiająco skromnym człowiekiem, nie życzył sobie żadnych honorariów ani specjalnych luksusów.

## ELITARNA GRUPA

Jądrem umiędzynarodowienia są międzynarodowe akredytacje i rankingi uczelni, które otwierają drogę do światowej elity szkół biznesu. Akredytacje i rankingi są przesłankami wyboru uczelni dla bardziej wymagającej młodzieży i ambitniejszej kadry. Koźmiński wiedział to od początku i przekonał pozostałe osoby z kierownictwa, że trzeba walczyć o prestiżowe akredytacje, a nie zadowalać się jedynie dobrym pozycjonowaniem na rynku krajowym. Stopniowo przekonał do tego całą kadrę.

Wielkość i dynamika rynku krajowego we wczesnych latach 90. była swoistą pułapką. Wysoka rekrutacja przychodziła bez wysiłku. Kandydaci garnęli się do prywatnych szkół biznesu, jakby chcąc odreagować socjalizm i ominąć wąskie gardło uczelni publicznych, na które trudno było się dostać. Nieliczni zdawali sobie sprawę, że to musi się wkrótce skończyć. Po pierwsze, wymowa prognoz demograficznych pozostawała jednoznaczna: do końca wieku roczniki maturzystów miały się zmniejszyć o połowę. Po drugie, jakość nauczania na większości uczelni prywatnych była słaba lub tragiczna. Po wkroczeniu na rynek pracy pierwszych absolwentów sztywność musiała wyjść z worka. Oznaczało to katastrofę wizerunkową wszystkich uczelni niepublicznych bez wyjątku, także tych ambitnych.

Lekarstwem na obie katastrofy mogło być tylko uznanie międzynarodowe, potwierdzające wysoki standard i jakość kształcenia, czyli akredytacje i rankingi. Miały one, po pierwsze, ułatwić rekrutację większych i bardziej zróżnicowanych grup zagranicznych studentów, a po drugie, pozytywnie wyróżnić się na rynku krajowym. Inwestowanie w tak określoną strategię wiązało się z ryzykiem, zwłaszcza że część kadry wołała „przejeść” efekty chwilowej prosperity i nie zawracać sobie głowy przyszłością. Wiele prywatnych i państwowych uczelni tak właśnie uczyniło. W czasie jednego z posiedzeń senatu (zbierał się on kilka razy do roku) pewien wybitny ekonomista powiedział, że powinna ich satysfakcjonować pozycja jednej spośród sześciu najlepszych uczelni ekonomicznych w Polsce i że to wystarczy. AKK bardzo źle znosił takie opinie i brak ambicji współpracowników, ale to on był liderem i sterował w wyznaczonym przez siebie kierunku. Wkrótce okazało się, że taka jednoznaczna i twarda linia narzucona przez wąskie kierownictwo opłaciła się, bo akademia zaczęła wypływać na szerokie, międzynarodowe wody i zarazem utrwalała swoją pozycję w najściślejszej czołówce krajowych uczelni ekonomicznych.

Punktem startu do wyścigu po międzynarodowe laury była aktywna obecność w zagranicznych stowarzyszeniach szkół biznesu. W tej kategorii Koźmiński zapewnił bytność swojej uczelni już na początku. Kiedy UCLA delegował go na konferencję AACSB, brał udział w debacie na temat umiędzynarodowienia tej typowo amerykańskiej organizacji i wszedł w skład kilkusobowego *task force*, grupy, która miała przygotować rekomendacje i spotykała się w tym celu w San Francisco. Potem kilkakrotnie uczestniczył w różnych wydarzeniach AACSB, ale już z ramienia jego polskiej uczelni. Cały czas próbował wyczuć szanse na ewentualne uzyskanie tej akredytacji. Ze względu na jednoznaczny amerykanocentryzm AACSB doszedł jednak do wniosku, że trzeba z tym poczekać, a najpierw postarać się o akredytacje europejskie. Ostatecznie AACSB przyłożyła swoją „trzecią koronę” do uzyskanych wcześniej przez ALK akredytacji dopiero w 2011, czyli ostatnim roku urzędowania Koźmińskiego na stanowisku rektora. Odebrał to jako wspaniałe ukoronowanie służby.

Od początku lat 90. zaangażował się w działalność EFMD (European Foundation for Management Development) z siedzibą w Brukseli. Był tam zapraszany jako przedstawiciel „nowej Europy” – jeszcze jako dyrektor Międzynarodowego Centrum Zarządzania UW – i siłą rozpędu te kontakty kon-

tynuowano. Zresztą zbyt wielu, a właściwie żadnych konkurentów z Polski nie miał, bo rodzime uczelnie na początku lat 90. kompletnie nie interesowały się umiędzynarodowieniem.

EFMD przymierzała się do uruchomienia europejskiej akredytacji szkół biznesu, podobnej do amerykańskiej AACSB, by ustanowić podstawę swojej globalnej pozycji. Wpadli wówczas ze Stefanem Kwiatkowskim na szaleńczy pomysł, żeby podjąć próbę „załapania się” na tę akredytację w pierwszej grupie czołowych szkół europejskich. Przekonanie, że dopuszczą ich do tej procedury, graniczyło właśnie z szaleństwem: byli małą prywatną szkołą w kraju postkomunistycznym, z zaledwie jednym rocznikiem absolwentów. Tego niemożliwego dokonał jednak profesor Stefan Kwiatkowski. Polecił do Brukseli i zaprosił na kolację sztywnego Brytyjczyka, ówczesnego dyrektora Accreditation Services. Sądząc po rachunku, była ona iście gargantuiczna, ale przyniosła pożądany efekt. Zostali dopuszczeni do procedury! Zaczęła się ogromna praca. W opracowaniu raportu i pierwszej samooceny kluczową rolę odegrali Stefan Kwiatkowski i Dorota Dobija. W przygotowaniu (a właściwie wyreżyserowaniu) wizyty zespołu akredytującego uczestniczyli wszyscy. Dokumentacja zgromadzona w base roomie była perfekcyjnie przyszykowana. Wszystko było po angielsku, a osoby, z którymi rozmawiali wizytatorzy: studenci, absolwenci i pracownicy administracji, płynnie posługiwały się tym językiem. I wizyta poszła całkiem nieźle, aczkolwiek jej przebieg nie przesądzał o wyniku. Głosowanie w Komisji Akredytacyjnej (Awarding Body) było poprzedzone długą, zażartą debatą i wcale nie okazało się jednomyślne. Odbywało się na dorocznej konferencji EFMD w Edynburgu, gdzie Koźmiński był obecny jako członek zarządu tejże EFMD. Czekać na zewnątrz na rezultat głosowania, które dotyczyło jego sprawy, jak to w Szkocji – chodził po barach, a dyskusja nad polskim przypadkiem trwała niemal dwie godziny. Ostatecznie w 1999 roku jako 16. szkoła biznesu w Europie i jedyna w dawnym „obozie socjalistycznym” Akademia Leona Koźmińskiego uzyskała akredytację EQUIS – na razie warunkowo, na trzy lata.

Tak weszli przebojem do europejskiej czołówki szkół biznesu. To był olbrzymi sukces. Na Zachodzie często zdarzało się, że różni rozmówcy nie chcieli wierzyć, że polska uczelnia ma akredytację EQUIS i gorączkowo szukali potwierdzenia na stronach internetowych EFMD. To jedno z wielu upokorzeń, które trzeba było znieść, zaciskając zęby. W Polsce nie było zresztą lepiej. Przez pierwsze lata nikt nie wiedział, co to jest EQUIS, co toaczy

i w ogóle o co chodzi z tymi akredytacjami. Wszyscy tylko pytali, ile to kosztuje, pukali się w głowę, po co prywatnej uczelni coś, czego nie ma żadna placówka publiczna, więc z pewnością jest to jakiś kwiatek do kozucha. Od tej pory, co trzy lata, a potem – gdy uczelnia otrzymała pełną akredytację – co pięć lat powtarzała się akredytacyjna gorączka. Wydawałoby się, że to wielkie utrapienie. Tymczasem z jednej akredytacji na drugą, od jednego raportu samooceny do drugiego uczelnia była coraz lepsza, a jej organizacja – dzięki wdrożeniu procedur sprawdzonych w świecie – świetnie funkcjonowała. Wszyscy, cały zespół, nie tylko kierownictwo, nauczyli się pozycjonować swoją akademię strategicznie i długofalowo na tle Polski, Europy i świata.

Przy okazji przygotowywania raportów samooceny na światło dzienne wychodziły wszystkie słabe punkty (choćby relacje z absolwentami) i musieli szukać dla nich remediów. Lepiej zdawali sobie sprawę z własnych przewag konkurencyjnych, jak na przykład z tego, że stają się uczelnią pierwszego wyboru dla młodego pokolenia rodzącej się polskiej klasy średniej. Przede wszystkim jednak lepiej przechodzili procesy instytucjonalizacji i formalizacji, nieuchronnie towarzyszące rozwojowi ilościowemu każdej organizacji. Wdrażali procedury podobne do stosowanych w innych czołowych europejskich szkołach biznesu i uczelnia stawała się coraz bardziej zbliżona do tych wzorcowych. Jak mawiał później rektor Bielecki, nie musieli już przed każdą wizytą akredytacyjną „malować trawy na zielono” i udawać lepszych, niż są.

Doświadczenia nabyte przy kolejnych cyklach EQUIS wykorzystali z powodzeniem przy staraniach o brytyjską akredytację programów MBA – AMBA i wreszcie do uzyskania akredytacji amerykańskiej AACSB. Z tą ostatnią było nieco kłopotu, bo gdy ubiegali się o nią, Amerykanie właśnie wdrożyli skomplikowany system *assurance of learning*, czyli pomiaru efektów kształcenia. Jedynie Sveta Gudkova opanowała go wystarczająco i ostatecznie wszystko poszło dobrze. Przy okazji wszyscy trochę ponarzekali na „amerykańską biurokrację”, ale opłaciło się, bo jakość nauczania znacznie się podniosła. Później ten system uległ uproszczeniu i znalazł zastosowanie w akredytacji EQUIS. Na czele zespołu do spraw akredytacji Koźmiński, jeszcze jako rektor, postawił swoją utalentowaną doktorantkę, obecnie profesor Dominikę Latusek-Jurczak. Zespół ten funkcjonuje na uczelni cały czas pod opieką Anny Pikos, Tomka Olejniczaka i Marcina Matyi. Kolejne akredytacje przebiegają spokojnie, ale zawsze stanowią okazję do generalnego przeglądu całej organizacji, co tylko służy jej dalszemu rozwojowi. W 2011 roku





AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO JEST WIZYTÓWKĄ  
POLSKIEGO SZKOLNICTWA BIZNESOWEGO



Koźmiński zakończył swoją rektorską misję, przekazując następcom uczelnię, która posiadała solidne „trzy korony”, czyli najważniejsze międzynarodowe akredytacje przyznawane szkołom biznesu. Dziś droga do umiędzynarodowienia przez uzyskanie akredytacji jest doceniana także na rynku krajowym, a Akademia Leona Koźmińskiego odgrywa rolę eksperta w tej dziedzinie.

„Za czasów naszych pierwszych akredytacji byliśmy postrzegani jak ktoś, kto kupił sobie indiański pióropusz i wybiera się w nim do kościoła” – śmieje się dziś AKK.

Inna czołowa uczelnia ekonomiczna wystartowała do akredytacji EQUIS kilka lat po ALK, wychodząc z założenia, że skoro dostała ją prywatna szkoła, to publicznej coś takiego zostanie wręczzone na czerwonej poduszce. „Byłbym zadowolony, gdyby tak się stało, bo wyjątkowość naszej sytuacji nie była korzystna – wspomina profesor. – Wykazałem się jednak brakiem roztropności, wyrażając zgodę na udział w *peer review team*, licząc, że będę mógł pomóc”. Niestety, dobrymi chęciami piekło jest wybrukowane. Spektakl, który przygotowali, okazał się zaiste porażający w swojej arogancji. Większość materiałów była po polsku, osoby kierujące uczelnią, prorektorzy, dziekani, w czasie wywiadów z wizytatorami z EFMD popisywali się znajomością języka ojczystego, korzystając z pomocy lektorów angielskiego jako tłumaczy. Lektorzy nie znali fachowego słownictwa i przekazywali tak dziwne teksty, że ostatecznie proszono AKK, by to on tłumaczył. Wykazali zupełne oderwanie od głównego europejskiego nurtu edukacji menedżerskiej. Ale największym zaskoczeniem była ekipa studentów, których zaangażowano do podawania kawy i sprzątania pomieszczenia! Wszyscy studenci mówili biegle po angielsku i dało się z nimi ciekawie porozmawiać – i to była jedyna mocna strona tego przeglądu. Efekt całego procesu stał się w tej sytuacji łatwy do przewidzenia, a Koźmińskiego w oczach środowiska oczywiście obarczono całkowitą i wyłączną winą za spektakularną klęskę chluby polskiego szkolnictwa ekonomicznego. Ta klęska została odrobiona po prawie 20 latach, już bez jego udziału.

## MISJA NA WSCHODZIE

We wczesnych latach 90. pojawił się pomysł, by uruchomić program MBA po rosyjsku. Po bardzo długich i skomplikowanych negocjacjach uczelnia uzyskała coś w rodzaju promesy na organizację takiego programu wspólnie

z Uniwersytetem Łomonosowa w Moskwie, co stanowiło gwarancję prestiżu na rynku rosyjskim. Niestety, kiedy doszło do ustalenia wzoru dyplomu, nie udało się niczego uzgodnić bez zgody rektora, akademika Wiktora Antonowicza Sadowniczego, który sprawował urząd jeszcze za radzieckich czasów i nadal go sprawuje, popierając dziś gorąco – jak większość rosyjskich rektorów – wojnę w Ukrainie. Witold Bielecki odpowiedzialny za programy MBA dokonywał cudów, żeby się spotkać z tym „zabytkiem klasy zerowej”, ale nic z tego nie wyszło i wskutek braku odpowiedniego rosyjskiego partnera projekt zarzucono.

Więcej szczęścia mieli – przynajmniej na etapie wstępnych uzgodnień – z partnerem prywatnym, Moskiewską Akademią Ekonomiki i Prawa. Dopiero później zorientowali się, że była to instytucja założona przez dawnych funkcjonariuszy różnych radzieckich służb. Ostatecznie ta uczelnia została zlikwidowana przez rosyjskie władze. Współpraca z Moskwą ograniczyła się więc do wymiany studentów i wykładowców oraz wydania wspólnie kilku książek naukowych. Rosyjscy partnerzy lubili przyjeżdżać do Polski, gdzie mieli jeszcze kontakty z Akademią Humanistyczną w Pułtusku, a polscy profesorowie byli parokrotnie w Moskwie. Radziecka mentalność przetrwała tam bez szwanku i bez zmian, może tylko z dodatkiem żarliwego i szczerzego kultu pieniądza, który zastąpił całkowicie nieszczerzy kult komunistycznej ideologii. Wizyty w Moskwie były celebrowane po radziecku, ze zbyt dużą ilością alkoholu.

W Warszawie zaproszeni na uroczystą inaugurację roku akademickiego w ALK goście z Moskwy przeżyli wielki szok kulturowy, kiedy zobaczyli, że uroczystość zaszczycił prezydent Bronisław Komorowski. Miał on dobrze przygotowane wystąpienie i starannie wyliczył wszystkie międzynarodowe akredytacje uczelni, zajmowane przez nią miejsca w rankingach itp. Rektorem był już wówczas profesor Witold Bielecki, który z właściwą sobie dezynwolturą powiedział mniej więcej tak: „Widzę, że student Komorowski odrobił pracę domową i wie dokładnie, na jakiej uczelni gości”. W miarę tej przemowy oblicza rosyjskich gości stawały się coraz bledsze. Tak bezceremonialne odezwanie się do prezydenta na wielkim publicznym zgromadzeniu po prostu nie mieściło się w ich głowach. Patrzyli odtąd na Bieleckiego z nabożnym niemal szacunkiem, bo skoro prezydent tylko się lekko uśmiechnął na takie dictum, a Witek pozostaje na wolności, to musi być kimś naprawdę ważnym. A być może doszli do wniosku, że Polska jest już „krajem upadłym”.

Bardzo solidną i pożyteczną pracę Bielecki wykonał na Białorusi. Od połowy lat 90. wspólnie z tamtejszym Instytutem Prywatyzacji w Mińsku uczelnia realizowała własny, autorski program MBA. Ukończyło go kilkanaście roczników, co zaowocowało kilkuset absolwentami, którzy stanowią nadzieję na powrót tego państwa do cywilizowanego świata, co z pewnością nastąpi po upadku reżimu Łukaszenki. O ile osoby te pozostaną jeszcze na wolności. Początkowo program był finansowany przez amerykańską fundację, ale kiedy te środki się skończyły, przeszli z powodzeniem na samofinansowanie, kierując ofertę do białoruskiej klasy średniej. Co najistotniejsze, program korzystał ze wszystkich akredytacji ALK, ponieważ był identyczny jak ten prowadzony w Warszawie. Był też realizowany przez polskich wykładowców i osoby poddane uważnej selekcji po stronie białoruskiej, a część zajęć odbywała się na kampusie ALK w Warszawie. Przedstawiciele EQUIS i AMBA byli nawet w Mińsku, by sprawdzić jakość nauczania. Profesor Bielecki traktował ten projekt bardzo osobiście jako swego rodzaju misję cywilizacyjną. De facto była to dyplomacja publiczna w obszarze edukacji. Niestety, po 2021 roku trzeba było z niej zrezygnować, po zaostrzeniu restrykcji i przejściu przez reżim kont bankowych białoruskiego partnera. Wojna w Ukrainie w 2022 roku jeszcze pogorszyła tę sytuację, ale Bielecki ma nadzieję, że studia MBA kiedyś wrócą do Mińska.

Ważnym wymiarem umiędzynarodowienia jest aktywny udział w międzynarodowych organizacjach szkół biznesu. Pozwala to zorientować się w najnowszych trendach, poznać rynek, a przede wszystkim nawiązać cenne kontakty. Na gruncie amerykańskim aktywność Koźmińskiego ograniczyła się do wspomnianego już *task force* AACSB. ALK pozostaje tam raczej bierna, koncentrując się na Europie. Przez dwie kolejne kadencje: 1995–2001 Koźmiński był członkiem zarządu EFMD, a przez dwie następne: 2002–2008 członkiem Komisji Akredytacyjnej (*Awarding Body*). Wiązało się to z comiesięcznymi wyjazdami, ale przynajmniej wiedział, „co w Brukseli piszczy”, i miał wiele ciekawych kontaktów. Komisja Akredytacyjna stanowiła typowe, nieco kapryśne ciało profesorskie. Dyskusje nad konkretnymi akredytacjami poszczególnych uczelni były głębokie i ożywione. Zdarzały się przypadki odrzucenia raportu *peer review* i zmiany jego konkluzji, niemal z reguły na niekorzyść kandydata. Dzięki tym spotkaniom wiedział, jakich raf unikać. Oczywiście kiedy dyskutowano akredytacje ALK, jak to jest w zwyczaju, wychodził z sali i czekał na zewnątrz. Zdarzało się, że oczekiwał długo, co ciężko odchorowywał. W tej sytuacji kluczowego znaczenia nabierało zawią-

zywanie sojuszy mniejszych grup uczelni, zwłaszcza takich, które nie mogły jeszcze liczyć na partnerstwa ze światową czy europejską czołówką. AKK uczestniczył w powstaniu takich sojuszy ALK z francuską École Supérieure de Commerce w Nantes (później Audencia Nantes), kierowaną przez dynamicznego dziekana Aïssę Dermouche'a, czy z hiszpańską EADA z Barcelony, zarządzaną przez Davida Parcerisasa. Wspierali się wzajemnie, organizowali wspólne badania i konferencje, a tym sposobem Kozmiński University stopniowo podnosił swój status w ramach EFMD. Mniej więcej w tym samym czasie zaczął startować w rankingach „Financial Times” i jest tam do dzisiaj jako solidna pierwsza liga europejskich szkół biznesu. Ekstraklasa jest jeszcze poza zasięgiem, ale stanowi wyzwanie na przyszłość.

Sojusz z Nantes powoli tracił na intensywności po odejściu Aïssy, który został powołany na wysokie stanowisko państwowe prefekta jednego z departamentów Francji. Jako prefekt był zaś trzykrotnie celem do dziś niewyjaśnionych terrorystycznych zamachów bombowych, z których ostatecznie wyszedł ciężko okaleczony. Z tego powodu pełni obecnie funkcję prefekta honorowego. Partnerem strategicznym ALK została natomiast inna francuska uczelnia, ESCP Business School, najstarsza szkoła biznesu w Europie, założona w 1819 roku, z kampusami w Berlinie, Londynie, Madrycie, Paryżu, Turynie i Warszawie, właśnie w ALK. Uczelnia należy do ścisłej czołówki globalnych szkół biznesu i europejskiej ekstraklasy.

Kozmiński był jednym z założycieli i przez wiele lat (1993–2005) wiceprezesem organizacji CEEMAN (Central and East European Management Development Association). Było ono i jest całkowicie zdominowane przez Danicę Purg, szefową IEDC (International Executive Development Center) w słoweńskim Bledzie. Danica jest autorką wielkiego sukcesu tej przepięknie położonej wśród gór nad jeziorem uczelni, która przyciąga studentów i uczestników szkoleń z całego świata, zwłaszcza z bogatej Europy. Szkoła opiera się niemal wyłącznie na cudzej kadrze z najlepszych europejskich szkół: IMD, IESE, LBS. Ich profesorowie współpracują z IEDC przez wiele lat i wspólnie tworzą niepowtarzalną, atrakcyjną atmosferę. Szkoła mieści się w dwóch niewielkich, nowoczesnie wyposażonych budynkach z przepięknym widokiem na jezioro, w których znajduje się stała ekspozycja sztuki nowoczesnej. Trwale współpracuje ze światowej sławy dyrygentem i skrzypkiem Miłą Pogačnikiem, specjalizującym się w nauczaniu komunikacji i przywództwa przez muzykę. Ten najwyższej klasy elegancki butik – z oczywistych względów – nie może uzyskać żadnej liczącej się akredytacji.

Danica zrobiła wiele dla podniesienia jakości uczelni biznesowych w krajach postkomunistycznych, które nie miały jeszcze szans na akredytację EQUIS czy inne formy uznania przez EFMD. Służyła temu zarówno wymyślona przez nią akredytacja CEEMAN, jak i liczne konferencje oraz seminaria, na których występowało wielu europejskich luminarzy nauki i praktyki zarządzania. Szczególnie cenne były szkolenia młodej kadry dydaktycznej IMTA (International Management Teachers Academy), organizowane co roku w Słowenii. W Bledzie szkoliła się młoda kadra ALK, a uczeni o uznanej pozycji, jak profesor Krzysztof Obłój, bywali tam w charakterze wykładowców. Jak mówi Koźmiński:

■ *My chcieliśmy startować w ogólnoeuropejskiej konkurencji, którą organizowało i kontrolowało EFMD. Sprawy komplikował osobisty konflikt między Danicą a dyrektorem generalnym EFMD Erikiem Cornuelem, z którym byłem od lat zaprzyjaźniony, podobnie zresztą jak z Danicą. Trzeba było „lawirować”. Ostatecznie nasze związki z CEEMAN nieco osłabły, choć rektor Bielecki był przez wiele lat członkiem zarządu CEEMAN.*

W latach 90. AKK często latał do Słowenii nawet ze Stanów. Latał też z Warszawy, ale te połączenia były uciążliwe, bo „łamane” – przez Wiedeń albo przez Zurych. Kiedyś lecieli ze Stefanem Kwiatkowskim na spotkanie w Bledzie, ale samolot z Warszawy wyruszył z opóźnieniem. Na lotnisku w Wiedniu bramka była już zamknięta, autobus wiozący pasażerów do samolotu udającego się do Lublany odjechał i wówczas Stefan dał popis swoich talentów. Zbajerował obsługę lotniska, przekonując, że Koźmiński jest specjalnym wysłannikiem ONZ, który leci na superważne spotkanie w sprawie wojny bałkańskiej, a on odpowiada za niego i przez to spóźnienie może stracić posadę oraz źródło utrzymania dla gromadki dzieci. Wszystko to wypowiadał na jednym oddechu, z pełnym przejściem swoją znakomitą angielszczyzną. I, o dziwo, zadziało! Obsługa wezwała specjalny busik, który podwiózł obu panów pod drzwi samolotu. Cały Stefan!

W Słowenii Koźmiński spędził kiedyś tygodniowy urlop z żoną. Oboje zachwycali się urodą tego miniaturowego kraju, jego kulturą, zamożnością. To perła w koronie byłej Jugosławii, ukryty skarb Europy. Wynajęli samochód i pojechali w góry oraz nad morze do Piranu, a stamtąd do Triestu. Korzyścili też z sympatycznej gościnności Danicy. W 2015 roku, gdy AKK był na

granicy życia w szpitalu, Danica dzwoniła do niego codziennie. „Przykro mi, że mając na uwadze interes mojej uczelni, nie mogłem jej silniej wspierać. Uważam ją za «towarzysza broni»” – wyznaje.

## GWIAZDY KOŹMIŃSKIEGO

Andrzej Koźmiński zamierzał stworzyć na Jagiellońskiej dogodne warunki dla rozwoju nauki. Chciał mieć własną szkołę naukową, tylko ciągle brakowało na to czasu. Podobne ambicje miała rosnąca grupa młodych uczonych, którzy w ALK robili pięknie rozwijające się, międzynarodowe kariery. Wspierali ich zawsze prorektorzy do spraw badań naukowych, jakich uczelnia miała w osobach profesorów: Bogdana Wawrzyniaka, Wojciecha Gasparskiego, Doroty Dobii, Roberta Rządcy. Wszyscy to aktywni badacze, gromadzący wokół siebie współpracowników o dużych ambicjach i potencjale naukowym.

Bogdan Wawrzyniak – naukowiec empiryk, autor wielu publikacji, do dziś często cytowanych – nie jest niestety czynnym badaczem od lat. Jego wielką zasługą była organizacja corocznych ogólnopolskich konferencji zatytułowanych „Raport o zarządzaniu”, których nie udało się reaktywować. To on organizował pierwsze studia doktoranckie i został promotorem pierwszego doktora w historii uczelni, Jana Dąbrowskiego. Wojciech Gasparski był uczniem i kontynuatorem wielkiego polskiego filozofa oraz metodologa Tadeusza Kotarbińskiego, wybitnym przedstawicielem polskiej szkoły prakseologicznej w nauce organizacji i zarządzania. Przez wiele lat publikował w wydawnictwie amerykańskim Transaction Publishers kolejne tomy poświęcone prakseologii jako roczniki zatytułowane „Praxiology. The International Annual of Practical Philosophy and Methodology”. Było tego prawie 30 tomów. W 2019 roku został z tego tytułu uhonorowany Nagrodą Prezesa Rady Ministrów. Gasparski wspólnie z Tadeuszem Pszczołowskim, także uczniem Kotarbińskiego, a później z Witoldem Kieżunem, kolejnym uczniem i kontynuatorem prakseologicznej koncepcji dobrej roboty Kotarbińskiego, powołali do życia i przez wiele lat prowadzili ogólnopolskie seminarium Krytyczna Teoria Organizacji, którego nazwę zawdzięczamy Monice Kosterze. Przez długie lata utrzymywało ono kluczową pozycję w polskiej nauce zarządzania. Wielką zasługą Wojciecha Gasparskiego było stworzenie w ALK pierwszego w Polsce Centrum Etyki Biznesu, początkowo we współpracy z Instytutem



Filozofii i Socjologii PAN. To dzięki niemu w 2014 roku (czyli już pod rządami rektora Witolda Bieleckiego) akademia stała się gospodarzem Światowego Kongresu Etyki Biznesu. Tego typu duże, międzynarodowe wydarzenia podnoszą naukowy prestiż i rozpoznawalność uczelni w świecie. Koźmińskiemu jako rektorowi stosunkowo mało jeszcze znanej ALK trudniej było ubiegać się o goszczenie takich ważnych spotkań naukowych, ale już w 1997 roku, dzięki kontaktom profesor Moniki Kostery, zorganizowali w Warszawie pierwszą Standing Conference on Organizational Symbolism, na którą przyjechało wielu luminarzy postmodernistycznych nurtów w zarządzaniu.

W 2000 roku w ALK odbyła się doroczna konferencja EFMD. Koźmiński wymyślił dla niej znamienne dla owych czasów optymistyczne motto: *One Europe, One World*, które dziś brzmi jak ponury żart. Dopiero gdy uczelnia zyskiwała kolejne akredytacje, umacniała swoją pozycję w międzynarodowych rankingach i była coraz lepiej rozpoznawana w międzynarodowym środowisku, udawało się jej organizować duże, liczące się konferencje międzynarodowe. Zarówno Dorota Dobija, jak i Robert Rządca, pełniąc funkcję prorektorów do spraw nauki, z powodzeniem realizowali politykę budowania reputacji i prestiżu akademii jako międzynarodowego ośrodka badawczego.

Żeby zbudować reputację, uczelnia potrzebowała gwiazd, uczonych zaliczanych w swoich specjalnościach do najściślejszej polskiej czołówki, top 5. Wielkim sukcesem było zatrudnienie w ALK na pierwszy i jedyny etat profesora Grzegorza Kołodki, wówczas (2000) byłego wicepremiera i ministra finansów, który nie przerywając zatrudnienia na uczelni, powrócił na to samo stanowisko w latach 2002–2003. Stworzył centrum badawcze o charakterystycznym akronimie TIGER (Transformation, Integration, Globalization Economic Research). TIGER i jego szef przejawiają aktywność naukową o niezwykłej intensywności. Pod tą marką zorganizowano dziesiątki konferencji i sympozjów naukowych, nierzadko z udziałem noblistów. Ukazywały się publikacje po polsku, angielsku i w innych językach. Kołodko jest osobą publiczną, bardzo aktywną medialnie. Nieustannie, z podziwu godną lojalnością podkreśla swoje związki z ALK. W kraju i za granicą jest postrzegany jako „gwiazda Koźmińskiego”, międzynarodowej uczelni badawczej.

Dzięki temu, że wielu pracowników naukowych występuje publicznie i prezentuje się w mediach, ten obraz akademii jest odpowiednio wzmocniony, nawet jeśli nie zawsze dość silnie osoby te akcentują swoją afiliację.



Niektórzy, jak Krzysztof Obłój, nie mogą się zdecydować, czy są w ALK, czy na UW, czy na obu uczelniach i w jakiej kolejności. Obłój, magistrant, doktorant i habilitant profesora Koźmińskiego jest wybitnym, znanym uczonym, który zajmuje się problematyką strategii i dlatego jako jedyny korzysta z tak swoiście rozumianej wolności. Ten obraz akademii jako jednostki badawczej jest szczególnie ważny, bo pozwala odciąć się od stereotypu, że tylko uczelnie publiczne mogą realizować wartościowe badania naukowe, zaś prywatne są nastawione na zysk, a nie na naukę. Chcąc funkcjonować w ścisłej czołówce, trzeba oderwać się od takiej kliszy, która oczywiście jest krzywdząca.

Na uczelni pojawiło się kilka ośrodków badawczych, które można określić jako szkoły naukowe na różnych etapach rozwoju. Oto kilka przykładów. Wokół profesora Tadeusza Tyszki zgromadziła się grupa psychologów i matematyków uprawiających jako pierwsi w Polsce empiryczną ekonomię behawioralną. Wydawane przez tę grupę czasopismo „Decyzje” ma wysoką renomę. Dużo publikują w międzynarodowych periodykach impaktowych. Dwoje wybitnych doktorantów Koźmińskiego, po dłuższych i parokrotnie powtarzanych stażach na czołowych uniwersytetach amerykańskich, obecnie już profesorów tytularnych tworzy własne szkoły o międzynarodowych powiązaniach. Dariusz Jemielniak zajmuje się z coraz większym powodzeniem wpływem nowych technologii informacyjnych na organizacje, społeczeństwo i zarządzanie, a Dominika Latusek-Jurczak bada problematykę zaufania w społeczeństwie i zarządzaniu.

Profesor Jerzy Cieślik po zakończeniu imponującej kariery w jednej z pięciu największych firm konsultingowych skoncentrował zainteresowania badawcze na tematyce przedsiębiorczości. Nawiązywał w ten sposób do szczególnie cennego dorobku uczelni: prac Stefana Kwiatkowskiego i jego zespołu nad przedsiębiorczością intelektualną. Kwiatkowski był pionierem w skali globalnej. Wprowadził pojęcie przedsiębiorczości intelektualnej (w jego wersji angielskiej *intellectual entrepreneurship*) w kierowanej przez siebie Katedrze Przedsiębiorczości Intelektualnej powołanej w 1998 roku pod patronatem UNESCO. Kwiatkowski uruchomił serię międzynarodowych seminariów i badań poświęconych tejże przedsiębiorczości intelektualnej. Efektem działań była fundamentalna praca teoretyczna (Kwiatkowski 2000) i anglojęzyczna seria wydawnicza *Knowledge Café for Intellectual Entrepreneurship*. Obejmuje ona sześć publikacji współredagowanych przez Kwiatkowskiego i współpracującego z nim szwedzkiego uczonego Leifa Edvins-

sona. Wszystkie te tomy były staranie przygotowane przez Wydawnictwo WSPiZ imienia Leona Koźmińskiego, kierowane początkowo przez Marka Kamińskiego, a później Annę Goryńską. Niestety, dystrybucja tych prac była ograniczona i o wielu wartościowych publikacjach mało kto słyszał. Dlatego obecnie książki i publikacje powstające w ALK są wydawane we współpracy z renomowanymi wydawnictwami zapewniającymi wsparcie marketingowe.

Zdarzały się i porażki w gromadzeniu talentów naukowych. Jak wyznaje profesor: „Za szczególnie dotkliwą stratę uważam odejście Moniki Kostery, mojej magistrantki, doktorantki, habilitantki i wielokrotnej współautorki, utalentowanej, kreatywnej badaczki, dużo publikującej i świetnie osadzonej w nauce światowej, choć niekiedy uważanej za kontrowersyjną. Stało się to w czasie, gdy ja byłem rektorem. Żałuję”.

## PUBLIKACJE

W ciągu pracy na zagranicznych uczelniach AKK przekonał się, że tak naprawdę liczy się niemal wyłącznie dorobek naukowy publikowany po angielsku, za granicą. To on określa międzynarodową pozycję poszczególnych uczonych i zatrudniających ich ośrodków. Przy okazji jakiejś konferencji zwiedzał nowy budynek Stern School of Business New York University. Ważnym elementem tego budynku była biblioteka wyposażona w nowoczesny wówczas elektroniczny system odnajdywania danych bibliografii, biografii itp. Wypróbował go, odszukując własną sylwetkę. Wymieniono tam wszystkie jego książki, artykuły i rozdziały w monografiach opublikowane w Stanach po angielsku, nie było w ogóle prac francuskojęzycznych, a dorobek polski został określony tak: *several publications in exotic language: Polish*. Zapamiętał tę formułkę, bo go rozwścieczyła i rozbawiła zarazem. Jak wyznaje: „Czy nam się to podoba, czy nie, tak jesteśmy postrzegani. Dlatego od początku zachęcałem pracowników naukowych, zwłaszcza młodszych, do publikowania po angielsku w jak najwyższej notowanych czasopismach i u renomowanych wydawców. Ta konsekwentnie stosowana polityka przynosi dziś rezultaty”.

Grupa młodszych wiekiem pracowników naukowych z powodzeniem nauczyła się grać w tę grę, która nazywa się *peer reviewed journals*. Nie możemy kopać się z koniem, od tego zależy międzynarodowa pozycja po-

szczególnych badaczy i uczelni jako ośrodka naukowego rozpoznawalnego w świecie. Trudno jednak powstrzymać się od refleksji, że jest to system absurdalnie niewydolny, skrajnie niesprawiedliwy oraz szkodliwy zarówno dla jednostek uprawiających naukę, jak i dla samej nauki. Po pierwsze, od złożenia manuskryptu do jego publikacji po wielokrotnych recenzjach i poprawkach mijają lata: dwa, trzy, pięć. Można to zaakceptować, przyjmując, że (co trudne w dziedzinie zarządzania) tekst nie ma żadnego odniesienia do czasu, ale gorsze jest to, że po kolejnych poprawkach traci on jakąkolwiek jednoznaczną wymowę i przesłanie. Poszczególni recenzenci domagają się uwzględnienia dorobku swoich środowisk i tak piecze się pokraczny zakalec. Po drugie, z pewnych adresów poczty nie przyjmuje się w ogóle artykułów, zakładając, że u „dzikusów” nic ciekawego powstać nie może. Jeden z asystentów Koźmińskiego dostał kiedyś taki komentarz do tekstu opracowanego na podstawie badań zrobionych w Polsce: *who cares about Poland?* Żeby oszukać system, młodzi pracownicy po stażach na dobrych uniwersytetach amerykańskich zachowują tamtejsze adresy mailowe jak najdłużej i posługują się nimi, wysyłając swoje prace do czasopism naukowych. Oczywiście zasadnicze znaczenie ma redakcja językowa tekstu. Recenzenci zawsze wymagają przede wszystkim silnego osadzenia przedstawianej pracy w istniejącej literaturze. Najprościej rzecz ujmując, oznacza to, że w naukach ekonomicznych, społecznych i zarządzania żadna nowatorska, oryginalna koncepcja nie ma prawa ukazać się w druku. W rezultacie niektóre obszary wiedzy, jak na przykład współczesna nauka zarządzania, stają się ziemią jałową, na której nic intelektualnie oryginalnego już od dawna nie wyrasta.

Wymienione wady systemu *peer review* nie są żadnym odkryciem. Wszyscy o nich od długiego czasu wiedzą. Mimo to szanse na jego zmianę są niewielkie. System utrwała istniejącą hierarchię prestiżu ośrodków naukowych i związanych z nimi czasopism, czyli jest korzystny dla grup najsilniejszych i najbardziej wpływowych w środowisku. *Peer review system* potęguje selektywność i elitarność pewnych ośrodków, przykładowo *acceptance rate* zgłaszanych publikacji na poziomie 4% robi wrażenie. Szansa na pojawienie się nowych graczy wyższych kategorii jest niewielka. Nikt nie ponosi też odpowiedzialności za akceptację lub odrzucenie prac: wszystko jest kolegialne i anonimowe. A jednak w takim systemie trzeba działać i awansować, bo innego po prostu nie ma.

Rozwój młodej kadry naukowej był i jest nadal bezpośrednio sprzężony z prowadzonymi badaniami naukowymi. W pierwszym okresie funkcjonowania uczelni źródłem przewagi konkurencyjnej byli wybitni profesorowie o ugruntowanej pozycji, jak na przykład: Kazimierz Ryc, Włodzimierz Siwiński – ekonomia, Witold Kieżun i Stefan Kwiatkowski – teoria organizacji i zarządzania, Wojciech Gasparski – prakseologia i etyka biznesu, Witold Morawski i Witold Kula – socjologia, Mieczysław Dobija – rachunkowość i wielu innych. Z całą pewnością uczelnia miała od początku bardzo mocną kadre naukową. Jej kierownictwo było jednak w pełni świadome, że jest to przewaga przejściowa. Od początku profesorom stawiano wymagania, by nie tylko realizowali dydaktykę, ale też tworzyli środowisko naukowe i wychowywali godnych następców. Tym potencjalnym następcom z kolei oferowano optymalne warunki do szybkiego awansu naukowego i uzyskiwania kolejnych stopni, łącznie z tytułami profesorskimi. Ta polityka przyniosła dobre efekty.

Stworzenie kultury i warunków sprzyjających rozwojowi naukowemu młodszych pracowników uczelnia zawdzięcza pierwszemu rektorowi, ale jego następcy z wielkim powodzeniem doskonalili je, budując uporządkowany system corocznej oceny osiągnięć naukowych oraz formułując warunki zwalniania z pensum aktywnych badaczy. System nagród za publikacje powstał jeszcze za czasów rektora Koźmińskiego, ale był potem konsekwentnie rozbudowywany i wzbogacany. Akademia wychowała grupkę własnych profesorów tytularnych płci obojga, dziesiątki doktorów habilitowanych i setki doktorów, którzy tu wyrosli i czują się z tym miejscem związani. Tylko na swojej uczelni profesor Koźmiński wypromował osobiście trzech profesorów tytularnych, dwójkę doktorów habilitowanych i czworo doktorów, którzy tutaj pracują. Ci ludzie to najcenniejszy kapitał ALK.

## BLISKO BIZNESU

Niemal od narodzin polskiego kapitalizmu AKK uczestniczył w radach nadzorczych spółek jako ich członek lub przewodniczący, a niekiedy przewodniczący ważnych komitetów, na przykład personalnego. Dawało mu to wgląd w mechanizmy zarządcze tych firm. Poznawał problemy, z którymi borykała się praktyka, a także sposoby ich rozwiązywania i mógł oceniać

ich skuteczność. Poznawał też ludzi biznesu i nawiązywał z nimi kontakty. Podążał w ten sposób śladami ojca, który silnie angażował się w działalność gospodarczą przed wojną i po wojnie. Leon uważał, że ekonomiści zajmujący się mikroekonomią czy zarządzaniem nie powinni tracić bezpośrednich związków z praktyką gospodarczą, bo nie będą w stanie odpowiedzieć na jej potrzeby. W przypadku Andrzeja te relacje z praktyką przekładały się wielorako na zarządzanie uczelnią, na programy nauczania, a zwłaszcza na ofertę studiów podyplomowych, szkoleń i konferencji.

Od początku istnienia akademii znaczną część jej przychodów i marży osiągnano właśnie dzięki różnym formom kształcenia podyplomowego. Kontakty Koźmińskiego z praktyką zwiększały rozpoznawalność marki dzięki tożsamości jego nazwiska i nazwy uczelni – zarówno wśród potencjalnych uczestników studiów podyplomowych, jak i rodziców dokonujących wyboru studiów dla dzieci. To ułatwiało rekrutację. Ponadto w środowiskach praktyki uczelnia pozyskiwała wielu wartościowych wykładowców. ALK jest znana z tego, że kadra wykładowców to miks badaczy teoretyków i praktyków – obecnych lub byłych. Zajęcia prowadzone przez praktyków cieszą się wielkim uznaniem słuchaczy. To jedno z ważnych źródeł konkurencyjnej przewagi uczelni. Aktywny udział AKK w praktyce gospodarczej, znajomość mechanizmów, a najbardziej ludzi miały pozytywny wpływ na czysto biznesowe aspekty działania. Jak mówi profesor Koźmiński:

■ *Nie zamierzam oczywiście zdradzać żadnych boardroom secrets, ani też opowiadać plotek czy anegdot, których bohaterów można łatwo zidentyfikować. Lista firm, w których radach nadzorczych pracowałem (nie znoszę słowa „zasiadałem”, bo ono oznacza w istocie pasożytnictwo na ciele spółki), nie jest bardzo długa, ale obejmuje kilka liczących się podmiotów, jak: Furnel International, Orange Polska, Bank Millennium, FSO, ComputerLand, Sygnity. Uważam, że to dobra reprezentacja kluczowych dla gospodarki branż. Nie ma tu ani jednej spółki Skarbu Państwa, bo tam się raczej bierze pieniądze „za nic”, czyli „zasiada się” w radzie. Większość to są spółki z dominującym udziałem kapitału zagranicznego. Na podstawie tych ponadtrzydziestoletnich doświadczeń mogę pokusić się o sformułowanie kilku warunków sukcesu takich przedsiębiorstw. W ujęciu negatywnym można je też określić jako siedem grzechów głównych, których należy unikać:*

1. *Komunikacja musi być oparta na wspólnej platformie językowej, czyli języku angielskim.*
2. *Pomiędzy krajowcami a cudzoziemcami konieczne jest osiągnięcie niebudzącego wątpliwości porozumienia co do obszarów wzajemnego zaufania i kontroli. Nie wolno ich zmieniać bez obopólnej zgody.*
3. *Konieczna jest wzajemna empatia i szacunek. Negatywne stereotypy zabijają firmę.*
4. *Rada nadzorcza musi obejmować niezależnych i kompetentnych członków, zdolnych do rzeczywistego pełnienia funkcji nadzorczo-kontrolnej i do równorzędnej dyskusji z zarządem. Szczególnie istotny jest fachowy komitet audytu. Figuranci niszczą firmę. Skład rady powinien się zmieniać w jakimś rozsądnym rytmie kadencyjnym.*
5. *Rada nadzorcza powinna sprawować rzeczywisty nadzór nad procesami obsadzania stanowisk w zarządzie na podstawie kryteriów profesjonalnych. To jakość zarządzania jest kluczowym elementem sukcesu.*
6. *Należy unikać drastycznych różnic w wysokości wynagrodzeń i wszelkiego rodzaju dodatkowych świadczeń między cudzoziemcami a krajowcami.*
7. *Obieg informacji i dokumentów pomiędzy centralą za granicą a filią w Polsce nie może opóźniać podejmowania decyzji.*

*Większość firm tego typu popełnia wszystkie te grzechy albo część z nich w mniejszym lub większym stopniu. Te, które grzeszą ponad miarę, zaliczają potężne straty i z podkulonym ogonem wyprowadzają się z rynku, gdzie inni odnoszą triumfy.*

Koźmiński jeszcze jako rektor zainicjował debatę w gronie kierownictwa uczelni, czy studia podyplomowe należy pozostawić oddolnym inicjatywom poszczególnych zespołów naukowych, katedr, czy też scentralizować zarządzanie tym obszarem działalności i powierzyć je jednej wyspecjalizowanej komórce. Powołując się na swoje amerykańskie doświadczenia (UCLA), był zwolennikiem tego drugiego rozwiązania i ono ostatecznie zostało wdrożone w formie Centrum Kształcenia Podyplomowego, które pod różnymi zmieniającymi od czasu do czasu nazwami (ostatnio jako Kozminski Executive Business School) z sukcesem funkcjonuje do dziś, kierowane najpierw przez Witolda Bieleckiego, a potem przez Sylwię Hałas-Dej. Ta jednostka

organizuje kolejne edycje programów MBA, roczne, semestralne i krótsze studia podyplomowe, konferencje oraz krótkie szkolenia. Przynoszą one ponad 30% rocznych przychodów i proporcjonalnie większą część marży. Kierownictwo centrum, a właściwie od lat sprawująca tę funkcję znakomita menedżerka doktor Sylwia Hałas-Dej prowadzi spójną i konsekwentną politykę konkurowania (między innymi ceną, produktem, jakością wykonania, marką) na niezwykle trudnym rynku szkoleń i studiów podyplomowych, na którym działają zarówno polskie, jak i międzynarodowe firmy doradcze i szkoleniowe oraz wyższe uczelnie. W tym obszarze ALK ma silną pozycję na polskim rynku, a czeka ją podbój znacznie bardziej korzystnego, ale też trudniejszego rynku europejskiego.

## PUBLIC INTELLECTUAL

Profesor Andrzej Koźmiński jest znaną osobą publiczną. Przyjęciu tej roli sprzyjało naturalne i pobudzone zainteresowanie mediów uczelniami oraz jej osiągnięciami, a także jego osobista działalność publicystyczna i publiczna, najczęściej związana z rolą rektora. Punktem wyjścia działań AKK na forum publicum było przekonanie, że stanowisko rektora całkowicie i ostatecznie zaspokaja jego ambicje i nie jest żadnym „etapem”, „odskocznia” czy „szczeblem”, a w konsekwencji wszystkie jego działania mają być jednoznacznie i wyłącznie podporządkowane interesowi uczelni. Starał się zawsze trzymać z daleka od różnego rodzaju „poczekalni” i miejsc poboru na wysokie stanowiska.

Raz zdarzyła mu się luźno sformułowana propozycja objęcia teki ministra nauki i szkolnictwa wyższego w rządzie premiera, którego znał osobiście, szanował i pozostawał z nim w dobrych relacjach. Był to rząd merytorycznie silny i – zapewne z tego powodu – politycznie słaby. Zwyczajowo poprosił o 24 godziny do namysłu, chociaż odpowiedź znał natychmiast. Nie mógł przyjąć tej oferty przede wszystkim dlatego, że uczelnia go potrzebowała. Była wówczas w kryzysie finansowym, przechodziła proces restrukturyzacji i zwolnień. W takiej sytuacji kapitan nie opuszcza okrętu. W dodatku – zgodnie z posiadaną wiedzą na temat funkcjonowania ministerstw – uznał, że przyjmując propozycję, z pozycji ministra nie będzie mógł w niczym pomóc uczelni, zachowując jednocześnie normy przyzwoitości, a raczej jej zaszkodzi. Wiedział, że w każdym resorcie najmniej ważną osobą, z którą



niczego nie da się załatwić, jest właśnie minister. Ponadto, przy całej sympatii dla ówczesnego premiera, nie wróżył jego rządowi długiego żywota, nie widział więc szans na przeprowadzenie jakiegokolwiek sensownego projektu. Po 24 godzinach zadzwonił i zakomunikował decyzję. Cena odmowy nie była wysoka: nieco popsute relacje, wyrażające się tym, że ceniona wcześniej osoba przestała się do niego zwracać po imieniu.

Na zaproszenie ówczesnego wicepremiera i ministra finansów Grzegorza Kołodki wszedł w 1995 roku w skład Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów. Było to dość liczne ciało, złożone głównie z profesorów nauk ekonomicznych i społecznych o różnych poglądach. I ta różnorodność okazała się jego największą zaletą. Z ogromną kulturą przewodniczył radzie profesor Jan Mujżel, a prace organizowała z energią i bardzo sprawnie późniejsza prezes PTE, profesor Elżbieta Mączyńska. Spotkania odbywały się regularnie mniej więcej raz w miesiącu w gmachu URM w Alejach Ujazdowskich, a na koniec każdej sesji następowała konferencja prasowa. Referaty i dyskusje publikowano. Były to jeszcze czasy racjonalizmu w polityce społeczno-gospodarczej, który stopniowo ustępował pola walce – albo raczej bijatyce – politycznej. Zwłaszcza na początku w obradach ekspertów uczestniczyli członkowie rządu, choć z biegiem lat coraz rzadziej, mniej chętnie i na niższych szczeblach. Zapewne w miarę dochodzenia do przekonania, że wiedza merytoryczna nie decyduje o sukcesach w polityce. W radzie poruszano kluczowe problemy polityki społeczno-gospodarczej – zarówno ogólne, jak i bieżące. Koźmiński (2003) przygotował opracowanie *Jaki kapitalizm? Modelowe trendy i kierunki polityki*. Dość regularnie i chętnie uczestniczył w tych debatach, które były ożywione, ciekawe i wydawało się, że mają jakieś znaczenie. Na szmoncesowe pytanie: i komu to przeszkadzało? – odpowiedź jest jednoznaczna: radę bezceremonialnie zamknięto w 2006 roku za „pierwszego PiS-u”.

Pewne nadzieje na powrót merytorycznej debaty na polityczne szczyty Koźmiński wiązał z powołaną w 2010 roku przez prezydenta Lecha Kaczyńskiego Narodową Radą Rozwoju, w której spotkaniach uczestniczył. Dyskusje były ciekawe, a prezydent sam brał w nich aktywnie udział. Wszystko urwało się po katastrofie smoleńskiej.

Lech Kaczyński z małżonką (jeszcze jako prezydent Warszawy) gościli na otwarciu biblioteki ALK. Doszło wówczas do zabawnej sceny, bo prezydent pożyczał krawat od swojego kierowcy. Koźmiński kilkakrotnie gościł na różnych spotkaniach, które Lech Kaczyński organizował w Belwederze i Pałacu Prezydenckim. AKK uczestniczył w Radzie do Spraw Edukacji i Badań

Naukowych przy Prezydencie RP. Brał też udział w debatach o wdrażaniu ustawy lustracyjnej na uczelniach, która budziła duży opór licznych pracowników naukowych. Prezydent rozumiał rozterki środowiska, do którego sam przecież należał – był profesorem prawa – i często to podkreślał, ale zarazem uważał, że trzeba przeprowadzić lustrację. Kiedyś użył nawet takiego przykładu dla wzmocnienia swoich argumentów: „A na przykład profesor Koźmiński zrobił w PRL-u karierę naukową, a nie współpracował”. Wszyscy, którzy znali prezydenta, wiedzieli, że wcześniej sprawdzał wszystkie fakty, którymi operował. Może dlatego Koźmiński wielokrotnie doświadczył od niego bezinteresownych oznak sympatii. Potrafił wyłowić go z tłumu, choćby w foyer filharmonii, podejść i przywitać się serdecznie. Koźmiński 11 listopada 2009 roku był na przyjęciu w Pałacu Prezydenckim i stał w gronie rektorów. Lech Kaczyński podszedł na dłuższą chwilę, wymienili uprzejmości, a na koniec powiedział: „Jak w przyszłym roku przegram wybory, to przychodzę do pana do pracy, panie rektorze”. Potem nie rozmawiali do jego śmierci w katastrofie smoleńskiej 10 kwietnia 2010 roku. Profesor Koźmiński przez 15 minut pełnił wartę honorową przy jego trumnie w Pałacu Prezydenckim. „Szczególnie w ostatnich latach myślę, jak bardzo go brak na naszej scenie politycznej i publicznej” – uważa.

Z racji pełnienia funkcji rektora uczestniczył w różnych kolegialnych gremiach rektorskich, a przede wszystkim w KRASP (Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich). Jest to swego rodzaju klub albo stowarzyszenie traktowane przez kolejnych ministrów jako reprezentacja środowiska. Akademia Leona Koźmińskiego została tam łaskawie dopuszczona jako pierwsza uczelnia niepubliczna, po uzyskaniu uprawnień doktorskich. Nawet kiedy uprawnień tych miała pięć, a habilitacyjnych cztery, to Koźmiński, profesor tytularny i członek PAN, zawsze czuł się w tym gronie obywatelem drugiej kategorii, „prywaciarzem”. Mimo wszystko trzeba było tam być, uczestniczyć w ceremoniach i rytuałach, obiadach, kolacjach i sesjach niezmiennie poświęconych „problemom szkolnictwa wyższego”, utrzymywać kontakty i uwiarygadniać się w środowisku akademickim.

Wkrótce jednak AKK stracił złudzenia, że jego uczelnia może mieć na cokolwiek realny wpływ i być traktowana jak „równa wśród równych”. Wspomina spotkanie prezydium KRASP w Rogowie, w lasach należących do SGGW. Koźmiński był wówczas przewodniczącym grupki wystraszonych uczelni prywatnych. Minister w rządzie pierwszego PiS-u przedstawiał

projekt ustawy zabójczej dla uczelni niepaństwowych, który przewidywał wpłacanie przez te uczelnie na nieoprocentowany rachunek wadium na ewentualne koszty ich likwidacji. Zaprotestował. Nikt go nie poparł. Odtąd nigdy już nie czuł się bezpiecznie w tym środowisku, ale tym bardziej wiedział, że trzeba w nim być. Na szczęście wkrótce rząd upadł i projekt nie wyszedł poza ministerstwo. Inne wspomnienie wiąże się z wizytą w ministerstwie grupy kilku rektorów akademickich szkół niepublicznych. Byli umówieni z wiceministrem, profesorem i byłym rektorem wielkiego państwowego uniwersytetu. Najpierw, po pół godzinie oczekiwania przekazał przez sekretarkę wiadomość, że się spóźni, a potem nie pojawił się w ogóle. Mimo takich sytuacji Koźmiński i jego następcy uczestniczyli i uczestniczą regularnie w działalności KRASP. Udało się tam nawiązać kilka wartościowych osobistych kontaktów na gruncie czysto prywatnym.

W latach 1997–2001 AKK był przewodniczącym efemerycznego tworu pod nazwą Konwent Uczelni Niepublicznych przy Ministrze Edukacji Narodowej. W zamyśle miał on stworzyć płaszczyznę porozumienia między uczelniami niepaństwowymi a władzami i ewentualnie zapewnić jakieś formy państwowego dofinansowania tej postaci edukacji wyższej. Nic z tego nie wyszło, między innymi na skutek stanowczego oporu uczelni państwowych, które twardo stały na stanowisku, że jakiegokolwiek wsparcie szkół niepaństwowych byłoby możliwe po pełnym zaspokojeniu wszystkich potrzeb państwowego szkolnictwa wyższego, czyli... nigdy. I tak konwent odszedł w niebyt.

Jako rektor uczelni, o której sporo mówiło się i pisało między innymi ze względu na sukcesy odnoszone w międzynarodowych rankingach, ale także jako uczony i aktywny badacz Koźmiński uważał, że ma status, który po angielsku określa się terminem *public intellectual*. Przywilejem i obowiązkiem takiej osoby jest publiczne objaśnianie świata i jego dynamiki, formułowanie prognoz, refleksji, ostrzeżeń itp. Mimo innych obowiązków próbował wypełniać tę funkcję z dużym zaangażowaniem. Sądził, że jest to służba społeczna, a zarazem promocja uczelni, jej nazwy i dorobku. Przez lata systematycznie publikował felietony w „Rzeczpospolitej”, często pisał teksty analityczne do „Dziennika Gazety Prawnej”. Udzielił setek wywiadów, także w radiu i telewizji, nawet przez kilka miesięcy próbował publikować blog na portalu Salon24, ale dał temu spokój, gdy zorientował się, że odpowiedzi na jego teksty rodziły pisemne reakcje różnych politycznych świrów. Zapamiętał zwłaszcza

jednego, który w komentarzu do każdego tekstu, bez względu na temat, obzuczał obelgami profesora Bartoszewskiego, z którym jako żywo (niestety!) Koźmiński nie miał nic wspólnego.

Opublikował dwa tomy zawierające jego felietony (2008, 2014), które sprzedawały się średnio i dlatego następnych zbiorów już nie wydawał. W 2004 roku wybrał się z przyjacielem, wybitnym socjologiem Piotrem Sztompką, do Zakopanego. Tam dzięki pomocy Dariusza Jemielniaka i Henryka Bulińskiego nagrali kilkadziesiąt godzin rozmowy, a właściwie debaty na temat polskiej transformacji. Na tej podstawie ukazała się nakładem uczelni (wówczas jeszcze WSPiZ) książka *Rozmowa o wielkiej przemianie* (Koźmiński, Sztompka 2004). Była ciekawym opisem przejścia polskiego społeczeństwa i gospodarki przez okres transformacji. Była, bo w dużej mierze utraciła aktualność. Pewnie dlatego, że jak tylko udało się Polsce szczęśliwie wyładować w wolnym świecie demokracji i otwartego rynku, a niebawem i w Unii Europejskiej, nikt nie chciał pamiętać o szczegółach tej trudnej operacji przejścia. Byliśmy w nowej rzeczywistości i pies z kulawą nogą nigdy i nigdzie nie wspominał, a zapewne i nie przeczytał analizy Sztompki oraz Koźmińskiego. Piotr Sztompka, autor popularnych, wielonakładowych prac tłumaczonych na wiele języków, musiał mieć żal do przyjaciela, że wpuścił go w taki kanał. Więcej już niczego razem nie napisali, choć przyjaźnią się niezmiennie. Koźmiński miał jeszcze raz popełnić podobny błąd, bo cały czas próbował odgrywać zaszczytną rolę *public intellectual*.

## SPRAWNE ZARZĄDZANIE

Uczelnie wyższe, zwłaszcza w Europie, nie uchodzą za wzorce sprawnego zarządzania. Przeciwnie, zarzuca się im na ogół formalizm, biurokratyzację, rytualizm na pograniczu śmieszności, brak szacunku dla młodzieży akademickiej traktowanej jako „poddani”, a nie klienci czy tym bardziej partnerzy. Dodatkowym argumentem podnoszonym – niestety, niebezzasadnie – przeciwko uczelniom są oskarżenia o nepotyzm, faworytyzm, feudalne relacje, a ostatnio coraz częściej o dyskryminację kobiet i mniejszości, mobbing i molestowanie seksualne.

Profesor Koźmiński spędził całe życie na uczelniach i uważa, że w tych zarzutach kryje się niemało prawdy. Grzechem pierworodnym jest niesprawne, nieudolne, nieprofesjonalne, w skrajnych przypadkach wręcz pasyżnicze

zarządzanie tymi uczelniami. W pewnej mierze wynika to z przyjętych w Polsce demokratycznych zasad pełnienia funkcji administracyjnych z wyboru. W istocie oznaczają one, że na uczelniach wyższych przełożeni nie mogą w żaden sposób naruszyć interesów silnych grup nacisku swoich podwładnych, czyli nie mają możliwości przeprowadzania zmian i reform. Oczywiście wybitni liderzy radzą sobie z tymi ograniczeniami, zwłaszcza w wielkich ośrodkach, umiejętnie rozgrywając jedne grupy interesu przeciw innym. Są to jednak długotrwałe i skomplikowane procesy, które trudno zamknąć w dwóch kadencjach. Uczelnie mają więc kłopoty z dostosowaniem się do przemian otoczenia, nawet gdy są zarządzane przez wybitnych liderów. A to nie jest bynajmniej sytuacja powszechna.

W gronie ojców założycieli od początku było oczywiste, że ich szkoła zarządzania będzie prowadzona zgodnie z regułami sztuki, której sami nauczają. Przede wszystkim przyjęli zasadę, że ludzie pełnią określone funkcje (lub tego nie czynią) w zależności od osiągniętych wyników. Trzeba zatem te wyniki przynajmniej intuicyjnie wymiarować, a także oddzielić role administracyjno-zarządcze od ról akademickich. Kto się nie sprawdzał, pełniąc funkcję organizatorską czy menedżerską, bez urazy wracał do ról akademickich. Nigdy nie było na tym tle konfliktów. Równocześnie powoli tworzyła się grupa profesjonalnych menedżerów, którzy sprawnie zarządzali różnymi procesami na uczelni: obsługą studentów, administracją badań naukowych, współpracą zagraniczną czy administrowaniem bazami danych. Wskutek tego przeważnie słabła ich aktywność badawcza. To normalne zjawisko przekształcania się nauczyciela akademickiego – badacza w profesjonalnego administratora. Profesjonalizacja zarządzania uczelnią jest procesem zawiadywanym przez rektora.

Kluczowym elementem kultury organizacyjnej ALK jest silna jednoosobowa władza rektora, który ponosi pełną odpowiedzialność za efekty działania całej uczelni. Tak jak jest powoływany przez Radę Powierniczą – po zasięgnięciu opinii Senatu, tak samo może być przez nią odwołany, również po zasięgnięciu opinii Senatu. Dla zapewnienia ciągłości realizowanych na uczelni programów i procesów przyjęto zasadę, że poprzedni rektor jest prezydentem i przewodniczącym Rady Powierniczej. Nikt z podwładnych rektora (prorektorzy, dyrektorzy biur, kierownicy programów) nie posiada władzy samoistnej, a jedynie wynikającą z odwoływalnej delegacji uprawnień nadawanych przez rektora. Obyczaj akademicki i kultura organizacyjna

nakazują rektorowi odbycie konsultacji ze społecznością akademicką przed podjęciem ważnych decyzji. Na przykład w sprawach finansowych w ALK takim nieformalnym ciałem doradczym rektora jest Komitet Finansowy, a w sprawach programowych – rady programowe poszczególnych rodzajów studiów. Wiele ciał doradczych tworzonych jest ad hoc w konkretnych sprawach, bez zbędnej biurokracji. Ostateczne decyzje zawsze podejmuje rektor i to on bierze za nie odpowiedzialność. Zalecenia ciał doradczych pozostają dla niego ważne, ale niewiążące.

Dzięki takiej strukturze władzy procesy decyzyjne są krótkie i jednoznaczne. Umożliwia to szybkie, elastyczne reakcje na zmiany otoczenia zewnętrznego (rynek edukacyjny i naukowy, system prawny) oraz wewnętrznego (pracownicy, studenci) uczelni. Tak silna władza rektora stawia jednak sprawującą ją osobie niezbywalny warunek „czucia” nastrojów, nadziei i obaw społeczności akademickiej. Wymaga to stałego, osobistego, bezpośredniego kontaktu ze wszystkimi grupami – zarówno pracowników, jak i studentów. Dlatego rektor nie może całkowicie wyzbyć się regularnie prowadzonych zajęć dydaktycznych i udziału w studiach podyplomowych. Nie do przyjęcia jest model „latającego rektora”, skoncentrowanego wyłącznie na relacjach zewnętrznych (zwłaszcza zagranicznych), ale także „naczelnego fundaisera”, szukającego zewnętrznych źródeł finansowania. Rektor musi umieć robić to wszystko, ale w odpowiednich proporcjach. Musi być wszechstronny i dobrze radzić sobie z różnorodnością, nigdy nie zapominając o podstawowych wartościach uczelni. W czasie swoich kadencji rektorskich Koźmiński lansował ideę „zarządzania przez wałęsanie się” (*management by wandering around*), by zawsze wiedzieć, co w trawie piszczy.

Profesor Witold Bielecki był najpierw jego zastępcą, prorektorem, a w 2011 roku objął funkcję rektora na dziewięć lat. Zrobił bardzo wiele dla unowocześnienia akademii i uzbrojenia systemu zarządzania w profesjonalne narzędzia. Niezwykle istotną rolę odegrała w tym informatyka w wymiarze sprzętowym, oprogramowania, ludzkich kwalifikacji i nawyków operacyjnych. Działające systemy wspomagające zarządzanie uczyniły uczelnię „antykruchą”, jak by to określił Nassim Taleb (2014), chociażby w zetknięciu z pandemią, kiedy udało się szybko i sprawnie, z dnia na dzień przełączyć się na całkowicie zdalny system dydaktyki oraz funkcjonowania administracyjnego. Profesor Grzegorz Mazurek, który został rektorem po zakończeniu kadencji Bieleckiego w 2021 roku, zadbał o dalszy postęp w tej dziedzinie przez

przeniesienie systemów informatycznych i baz danych do chmury. Bielecki wniósł do organizacji uczelni kulturę zarządzania projektami. Przyniosło to znakomite efekty przy gruntownym remoncie i przebudowie budynków kampusu w 2018–2019 roku. Witek próbował zaszczyć wśród pracowników ideę turkusowego zarządzania (Laloux 2015) opartego na samoorganizacji. Na rezultaty przyjdzie poczekać, ale jak na razie sprawne zarządzanie pozostaje jednym z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej ALK.

## SUKCESJA

Gdzieś w połowie pierwszej dekady obecnego stulecia Koźmiński zdał sobie sprawę, że trzeba kończyć szaleńczy bieg, partię rozgrywaną jednocześnie na wielu szachownicach i odejść ze stanowiska rektora. Bardzo lubił nim być – ta rola dawała mu olbrzymie porcje adrenaliny, radość z osiągnięć, poczucie sprawczości i spełnienia, niezapomniane spotkania, kontakty, przeżycia. Był jednak specjalistą od organizacji i zarządzania, wiedział więc, że w przedsiębiorczych organizacjach konieczne jest uruchomienie mechanizmu sukcesji i spokojne przekazanie władzy przez pierwszego szefa, który bardzo długo sprawował swoją funkcję, przygotowanemu następcy. Dostrzegał też, że to kluczowy moment, kiedy niepowodzenie może doprowadzić do zaprzepaszczenia całego dotychczasowego dorobku.

Sytuacja okazała się o tyle pomyślna, że wszyscy od dawna wiedzieli, że następcą AKK będzie Witold Bielecki. Od kilku kadencji był prorektorem, który samodzielnie zarządzał ważnymi obszarami, jak studia podyplomowe czy administracja uczelni. Byli partnerami jeszcze w czasach stanu wojennego na Wydziale Zarządzania UW, gdy Witek pełnił funkcję prodziekana, a Andrzej dziekana. Mieli do siebie pełne zaufanie, które nigdy nie zostało nadużyte czy nadwyreżone przez któregokolwiek z nich. Bielecki był jednym z najważniejszych współautorów strategii uczelni i mechanizmów zarządzania nią. Nie istniała więc obawa, że zboczy z obranego kursu. Miał ponadto wiele umiejętności i talentów, których brakowało Andrzejowi: potrafił świetnie zarządzać projektami, wypracował też własny, indywidualny styl zarządzania. Do ustalenia pozostał tylko termin.

Dobrą okazją były 70. urodziny profesora Koźmińskiego. Przy okazji ukształtował się nowy zwyczaj akademicki i norma kultury organizacyjnej ALK: po ukończeniu 70 lat nie pełni się funkcji kierowniczych. Budując inną





LAS W SAINT-GERMAIN JÓZEFA CZAPSKIEGO.  
POPRAZ DRZEWA PRZEŚWIECA MAŁY PUNKT ŚWIATŁA

istotną tradycję, Koźmiński objął zaś funkcję prezydenta i przewodniczącego Rady Powierniczej. To była gwarancja ciągłości. Udało się ją powtórzyć po zakończeniu drugiej kadencji rektorskiej Witka, kiedy rektorem został Grzegorz Mazurek, a Bielecki prezydentem i przewodniczącym Rady Powierniczej.

Dwie kadencje Bieleckiego, w sumie dziewięć lat, przyniosły znakomite efekty. Cały dotychczasowy dorobek był pielęgnowany i rozwijany, a pojawiło się wiele nowych elementów: turkusowy styl zarządzania, zarządzanie projektami, gruntownie odnowiona infrastruktura, systemy informatyczne w zarządzaniu uczelnią. Sukcesja przebiegła wzorowo, a DNA uczelni uległo wzmocnieniu i utrwaleniu. Teraz AKK mógł, ale i musiał zająć się czym innym. Zastanawiał się tylko – czym?

Z pomocą przyszła mu sztuka, a ściślej Józef Czapski, którego obraz *Las w Saint-Germain* wisi dokładnie naprzeciwko fotela, w którym często siaduje. To dzieło ma swoją historię: pomysł na jego stworzenie narodził się w trakcie pobytu Czapskiego w sowieckim gułagu. Malarz postanowił, że kiedy wyjdzie na wolność, namaluje nadzieję. Obraz przedstawia intensywną, żywiołową zieleń lasu, a w środku znajduje się mały, jasny punkt. Andrzej wpatrywał się w niego i zastanawiał się, co jest tym jego jasnym punktem. Doszedł do wniosku, że nauka i praca badawcza. I na niej zdecydował się skoncentrować w czasie, który mu pozostał.

## BIBLIOGRAFIA

- Barlik E. (2018). *Koźmiński 25 lat*. Warszawa: ALK.
- Hatch M.J., Kostera M., Koźmiński A.K. (2005). *The Three Faces of Leadership. Manager, Artist, Priest*. Malden–Oxford–Carlton: Blackwell.
- Johnson S., Loveman G.W. (1995). *Starting Over in Eastern Europe. Entrepreneurship and Economic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Koźmiński A.K. (1993). *Catching Up? Organizational and Management Change in the Ex-Socialist Block*. Albany: SUNY Press.
- Koźmiński A.K. (1998). *Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym*. Warszawa: PWN.
- Koźmiński A.K. (1999). *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński A.K. (2003). *Jaki kapitalizm? Modelowe trendy i kierunki polityki*. W: *Polski ustrój społeczno-gospodarczy. Jaki kapitalizm?*. Red. J. Mujzel i inni. Warszawa: RSSG.
- Koźmiński A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: PWN.

- Koźmiński A.K. (2008). *Koniec świata menedżerów?*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Koźmiński A.K. (2014). *Czas pokera*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Koźmiński A.K., Buyanov W.P., Jemielniak D., Khatchaturov A.A. (2010). *Osnovy upravlenija*. Moskwa: Moskovskaya Akademya Ekonomiki i Prava.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2008). *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., red. (2008a). *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2013). *The New Principles of Management*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek-Jurczak D. (2014). *Zasady zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek-Jurczak D., Pikos A. (2023). *Zarządzanie. Nowe otwarcie*. Warszawa: Poltext.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., red. (1994). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Koźmiński A.K., Sztompka P. (2004). *Rozmowa o wielkiej przemianie*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ imienia Leona Koźmińskiego.
- Koźmiński A.K., Yip G.S. (2000). *Strategies for Central and Eastern Europe*. London: Macmillan Business.
- Kwiatkowski S. (2000). *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa: PWN.
- Laloux F. (2015). *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*. Tłum. M. Konieczniak. Wrocław: Studio Emka.
- Paciorek A. (2009). *Kronika Akademii Leona Koźmińskiego*. Warszawa: ALK.
- Rau Z., Staszyńska K.M., Chmieliński M., Zagórski K. (2018). *Doktryna Polaków. Klasyczna filozofia polityczna w dyskursie potocznym*. Warszawa: Scholar.
- Rządca P. (2004). *Kronika dziesięciolecia Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ imienia Leona Koźmińskiego.
- Taleb N. (2014). *Czarny łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*. Tłum. O. Siara. Warszawa: Kurhaus Publishing.



# REAKTYWACJA

Pożegnanie rektora Koźmińskiego po 18 latach sprawowania funkcji było uroczyste i wzruszające. Odbyło się kilka starannie zaaranżowanych bankietów w mniejszych i większych gronach, w tym jeden w słynnym pałacyku Myślewickim w Łazienkach, gdzie w latach 50. toczyły się pierwsze negocjacje chińsko-amerykańskie i w nie mniej sławnym pałacyku Sobańskich w Alejach Ujazdowskich, gdzie z kolei zagnieżdził się polski big business (siedziba Polskiej Rady Biznesu). Otrzymał trzy szczególnie cenne dla niego prezenty:

- specjalnie namalowany obraz Edwarda Dwurnika *Warszawa Koźmińskiego*, który zawiera nawiązania do ważnych wydarzeń w jego życiu łączących się z Warszawą,
- wydaną w kilku egzemplarzach książeczkę *Koźmiński – retrospekcja* obejmującą wraz z ilustracjami różne jego powiedzonka i nie zawsze cenzuralne dowcipy, zebrane pieczołowicie przez Mirkę Łukasiewicz, Darię Kowalską i Agatę Stępień (sięga do niej w chwilach smutku i twierdzi, że działa),
- książkę zawierającą zgromadzone i opracowane przez Ewę Barlik obszerny wywiady przeprowadzone z AKK przez ważne dla niego osoby. Byli wśród nich przyjaciele, którzy w ciągu ostatniego dziesięciolecia odeszli: Witek Kieżun, Grzegorz Domański, Andrzej Zawisłak (Koźmiński 2011).

Dla tej ostatniej publikacji wymyślił tytuł *Reaktywacja*. Miał być krótki i efektowny. Nie jest to w gruncie rzeczy tytuł adekwatny, bo wywiady dotyczyły głównie przeszłości, AKK chciał jednak wyeksponować w nich to, co

było przyszłościowego, i trzymał się tego. Nie umiał ani chyba nie mógł robić nic innego, niż to, co robił dotychczas. Wiedział tylko, że powinien przestać być rektorem, aby uczelnia nie umarła wraz z nim. I dzięki inspiracji Józefa Czapskiego postanowił reaktywować się jako uczony.

Działalność badawcza świetnie się nadawała do reaktywacji, bo choć nigdy nie zaprzestał pracy naukowej i publikacji, wypełniając nią wszystkie wolne weekendy, to badań empirycznych od dawna nie prowadził. Zdecydował, że od teraz będzie ogłaszał (poza publicystyką) wyłącznie teksty oparte na wynikach badań własnych. Oczywiście zdawał sobie sprawę z tego, że wartościową empirię da się prowadzić tylko w zespołach, dlatego będzie musiał takowe zbudować lub do nich dołączyć.

Po przejrzaniu swojego dotychczasowego dorobku naukowego postanowił skoncentrować się na trzech obszarach tematycznych:

- wyobraźni ekonomicznej;
- przywództwie;
- równowadze społeczno-ekonomicznej.

Dokonując tego wyboru, raz jeszcze wpisał się w nurt badań interdyscyplinarnych. Znalazło to wyraz w utworzeniu Centrum Interdyscyplinarnego w ALK, które miało stanowić płaszczyznę współpracy badaczy realizujących projekty „na pograniczu”. Wicedyrektorem centrum została Anna Baczyńska. Jej energii i pomysłowości można zawdzięczać sukces tego przedsięwzięcia w postaci całej serii spotkań, seminariów i konferencji prowadzonych w interdyscyplinarnych gronach uczonych i słuchaczy oraz w badaniach empirycznych. Struktura centrum jest w gruncie rzeczy wirtualna: wzbudza się do konkretnych zadań, takich jak projekty badawcze, seminaria czy konferencje.

## WYOBRAŹNIA EKONOMICZNA POLAKÓW

Pojęcie wyobraźni ekonomicznej towarzyszyło Andrzejowi już od pierwszego lub drugiego roku studiów socjologicznych. Był to okres popaździernikowej reaktywacji socjologii na Uniwersytecie Warszawskim i „wszyscy święci” światowej socjologii odbywali obowiązkowe pielgrzymki do Warszawy, żeby pokłonić się państwu Ossowskim i złapać kontakt z dyscypliną, która

wyłoniła się w socjalistycznej Polsce jak Feniks z popiołów. Jednym z gości był słynny lewicowy socjolog Charles Wright Mills, który poświęcił swój wkład świeżo (1959) opublikowanej książce *The Sociological Imagination*.

Koźmińskiego zafascynowała koncepcja badania ludzkiej świadomości jako pośrednika między rzeczywistością społeczną a zachowaniami ludzi. Już wówczas postanowił wykroić dla siebie kawałek tego tortu obejmujący społeczne wyobrażenia o gospodarce i rządzących nią mechanizmach. Co znamienne, w ciągu następnych dziesięcioleci nie było zbyt wielu konkurentów do tego terytorium. Socjologia ekonomiczna rozwijała się raczej niemrawo i brakowało jej empirycznie ugruntowanej perspektywy behawioralnej (Morawski 2001; Koźmiński 2002). Socjologowie nie interesowali się zbyt ekonomicznością, a ekonomiści – socjologią. To jedna z głównych przyczyn słabości obu tych dyscyplin. AKK powrócił zatem do tego pojęcia w okresie przełomu 1980 roku w publicystycznej książce *Po wielkim szoku* (Koźmiński 1982), w której wskazał rolę i kierunek przemian wyobraźni ekonomicznej jako jednego z ważnych czynników dokonującej się rewolucji. Były to jednak rozważania niepoparte badaniami empirycznymi.

Okazja do wypełnienia tej luki pojawiła się ponad 30 lat później dzięki grantowi Narodowego Centrum Nauki i współpracy z grupą socjologów z ALK: Witkiem Morawskim, Kasią Piotrowską, Gavinem Rae i Martą Strumińską, pod dowództwem kolegi Andrzeja ze studiów socjologicznych, Krzysztofa Zagórskiego – długoletniego dyrektora CBOS i chyba najbardziej doświadczonego w Polsce badacza opinii i postaw dużych populacji. Na zlecenie ALK i według zaproponowanego kwestionariusza w kwietniu 2012 roku CBOS przeprowadził badanie na reprezentatywnej próbie dorosłej ludności Polski. Wylosowana warstwowo próba liczyła 1001 osób. Niektóre pytania były powtarzane w późniejszych badaniach ankietowych przeprowadzanych na podobnych próbach w latach 2012–2014. Wyniki prezentowano w licznych publikacjach zarówno naukowych (Koźmiński, Zagórski 2011; Zagórski i inni 2015), jak i publicystycznych (Koźmiński 2014; 2016).

Kiedy przeprowadzili pogłębioną analizę statystyczną zebranych danych, „oczom zdumionej publiczności”, jak śpiewał Jan Krzysztof Kelus, ukazał się obraz socjalistycznej świadomości społecznej w kapitalistycznym kraju. Oto kilka ilustracji. Zdecydowanie przeważało poparcie dla interwencjonizmu państwowego. Aż 51% ankietowanych uważało, że rząd powinien określać wysokość płac, a 65% domagało się, by zmniejszał także różnice w dochodach



ludzi. Niemal 40% sądziło natomiast, że właśnie rząd ma ustalać ceny towarów i usług. Dalej – 66% twierdziło, że to rząd powinien zapewnić każdemu możliwość pracy, a 93% że sam mógłby takowe tworzyć. Z kolei 54% postulowało, by rząd wspomagał upadające przedsiębiorstwa prywatne, 80% – że ma wspierać finansowo produkcję rolną, stosując ulgi, dopłaty i tanie kredyty, a ponad 90% – że winien przyznawać tanie kredyty lub stosować ulgi podatkowe dla osób zakładających nowe przedsiębiorstwa. Wreszcie 61% badanych uważało, że banki muszą być tylko państwowe, 82% postrzegało tak też elektrownie, 72% koleje, a 77% kopalnie. Zadziwiające w tych odpowiedziach było również to, że 22% ludzi chciałoby wyłącznie państwowego handlu detalicznego. Ten absurdalny skądinąd pomysł powraca co jakiś czas w debacie politycznej, a nawet w zapowiadanych działaniach rządu. Odkryta w tamtym badaniu duża nieufność wobec kapitału zagranicznego – aż 54% postulowało, by rządzący nie pozwalali zagranicznym koncernom na kupowanie polskich przedsiębiorstw – znalazła niedługo potem zastosowanie w praktyce, kiedy kolejny rząd rzeczywiście odkupił niektóre przedsiębiorstwa od zagranicznych właścicieli.

Niezależnie od tego, że niektóre z tych poglądów występują w obiegu publicznym wielu zachodnich demokracji, to uderzała kolosalna luka, a właściwie przepaść między stanem świadomości społecznej a oficjalną ideologią i retoryką rządzącej wówczas Platformy Obywatelskiej. Książka prezentująca wyniki badań nad wyobraźnią ekonomiczną ukazała się w wyborczym roku 2015. Koźmiński był wtedy zaproszony na spotkanie z zespołem doradców premiera. Przyniósł książkę, próbował zwrócić uwagę na tę lukę świadomościową i komunikacyjną między opinią publiczną a rządzącymi oraz na jej potencjalne skutki wyborcze, ale nikt go nie słuchał, bo wszyscy zachwycali się „zieloną wyspą” (w czasie kryzysu lat 2008–2010 Polska pozostawała jedynym krajem w Europie, który nie zanotował spadku PKB) i korzystnymi dla siebie sondażami preferencji politycznych. Przewodniczący zespołu, Janusz Lewandowski sympatycznie wypytywał o edukację menedżerską, a otrzymaną książkę pewnie odłożył na jakąś wysoką półkę, gdzie być może obrasta kurzem do dziś, o ile – co bardziej prawdopodobne – nie została wyrzucona na śmietnik przez kolejnych lokatorów imponującego budynku Kancelarii Premiera w Alejach Ujazdowskich.

W świecie naukowym oddźwięk publikacji tych badań był znikomy – zarówno wśród socjologów, jak i ekonomistów. Socjologowie nie przeczytali książki, bo uznali ją za ekonomiczną, a ekonomiści dlatego, że wzięli ją za

socjologiczną. A cytowania prac ekonomicznych nie premiuje się w postępowaniach awansowych socjologów i – analogicznie – cytowanie socjologów jest bezużyteczne dla ekonomistów kandydujących do awansu naukowego. Wiódł – i nadal wiedzie – ślepy kulawego. A tymczasem bez empirycznej socjologii ekonomia jest ślepa i głucha, podobnie jak socjologia, która nie biorąc pod uwagę ekonomii, nie rozumie, o co tak naprawdę toczą się gry w społeczeństwie.

Zastanawia jedynie, że analizując ówczesny program wyborczy PiS-u, można było tam znaleźć niemal wszystko to, co wskazywał zespół Koźmińskiego. Nawet teraz od czasu do czasu PiS wspomina o państwowym handlu detalicznym. W końcu niezależnie od absurdałności tej propozycji 20% wyborców jest nie do pogardzenia, a o stalinowskiej „bitwie o handel” z końca lat 40. nikt już przecież nie pamięta (Kaliński 1970). Jak mówi AKK:

■ *Wątpię, by nasze badania były źródłem inspiracji, choć nie wykluczam, że ktoś z doradców ówczesnej opozycji przeczytał książkę, którą zlekceważyła partia rządząca. Zapewne prowadzili też własne badania i sondaże, które pozwoliły im prawidłowo zdiagnozować stan świadomości społecznej i wykorzystać go politycznie. Ta umiejętność i całkowity jej brak u przeciwników, którzy w ogóle nie rozumieją, „o co się rozchodzi”, jest po dziś dzień podstawowym źródłem sukcesów wyborczych PiS-u.*

Powrót do świata wielkiej empirycznej socjologii i praca we wspaniałym zespole wśród przyjaciół były dla Andrzeja cennym doświadczeniem, chociaż trudno mówić o satysfakcji. Próba reaktywacji kategorii wyobraźni ekonomicznej zarówno na płaszczyźnie naukowej, jak i praktycznej zakończyła się całkowitym niepowodzeniem. Nie znalazła ani użytkowników, ani kontynuatorów, ani nawet komentatorów. „Ujmując rzecz po warszawsku: wykonano kawał solidnej, nikomu niepotrzebnej roboty” – konkluduje profesor.

## OGRANICZONE PRZYWÓDZTWO

Nieco więcej szczęścia miała reaktywacja badań nad przywództwem. Ta problematyka w różnych wersjach i kontekstach towarzyszyła Koźmińskiemu od otwarcia kariery naukowej, począwszy od pracy magisterskiej

o dyrektorach. Tak naprawdę nigdy jednak nie potrafił sam sobie odpowiedzieć na dwa kluczowe pytania: na czym polega przywództwo i od czego zależą jego siła, efektywność, skuteczność. Co więcej, zawsze drażniło go polowanie na frajerów przy pomocy fałszywych obietnic typu: „kup książkę, zapisz się na kurs, dołącz do webinaru, wstąp na uczelnię, a my raz-dwa za tyle i tyle uczynimy z ciebie wspaniałego przywódcę, wprost na kolorową, lakierowaną okładkę”. Pomyślał więc, że lepiej późno niż wcale, trzeba „ruszyć w pole” i przekonać się, jak jest naprawdę.

Badania polegały na przeprowadzeniu pogłębionych wywiadów z 29-osobową grupą wybitnych przywódców ze świata polityki (dwóch prezydentów, dwóch premierów i dwóch wicepremierów), biznesu, sztuki, nauki, religii, armii, sportu itp. Chodziło wszak o szerokie pojmowanie przywództwa w różnych obszarach życia. Wszystkie wywiady Koźmiński przeprowadził i nagrał osobiście. Zobowiązał się do pełnej anonimizacji danych, toteż w książce prezentującej wyniki badań nikt nie jest cytowany z nazwiska ani nawet w sposób umożliwiający identyfikację (Koźmiński 2013; 2015). Być może dlatego można uznać te wypowiedzi za szczere i nieskrępowane. Ze względu na obiecaną respondentom poufność danych AKK sam dokonał także analizy i opracowania rezultatów tych rozmów. Zdumiało go ogromne zróżnicowanie siły przywództwa. Na ustanowionej na potrzeby tego badania 10-stopniowej skali najwyżej oceniane osoby osiągały wyniki 9,37 i 9,17, zaś najniżej oceniane: 3,54 i 4,97. Mediana wypadła w okolicach 6,6. Oczywiście nikt nigdy nie zobaczył i nie zobaczy spersonalizowanych wyników tego szczególnego rankingu i nie dowie się, kto jaką dostał ocenę.

Okazało się, że rola przywódców jest znacznie bardziej defensywna, niż mogłoby się wydawać. Pokonują oni coraz liczniejsze i silniejsze ograniczenia, którym są poddawani. Siła przywództwa, czyli zdolność do realizacji misji i posłannictwa, zależy od tego, jak skutecznie potrafią zwalczać przeszkody, rozpychać się wśród rozlicznych ograniczeń. Odnosząc do przywództwa kluczową ideę ograniczonej racjonalności – sformułowaną przez jednego z mistrzów Andrzeja, Herberta Simona – nazwał swoją koncepcję teorią ograniczonego przywództwa. Kiedy przedstawiał respondentom tego badania jego wyniki w formie tak właśnie zatytułowanej książki, przekonał się, że to określenie nie jest dla nich ani pochlebne, ani przyjemne. „Jak to: ja jestem ograniczony?” – pytał z wyraźną pretensją jeden z badanych. Zapewne woleliby widzieć siebie na przysłowiowym białym koniu, który przeskaku-

je wdzięcznie wszystkie przeszkody. W tym duchu buduje się menedżerską mitologię zawartą w pięknie wydanych książkach z retuszowanymi zdjęciami na okładkach. Facet, który przychodzi i mówi, że białe konie wylądowały u rzeźnika i nauka jazdy na nich na niewiele się przyda, nie jest mile widziany.

Autor nie mógł więc liczyć na akceptację swojej koncepcji w kręgach biznesu. Przekonał się o tym parokrotnie, choć niespecjalnie boleśnie, bo ALK miała i ma w tych kręgach niekwestionowany autorytet, a Koźmiński jest utożsamiany z uczelnią. Na szczęście udało mu się zainteresować tą koncepcją dwoje badaczy: Annę Baczyńską i Pawła Korzyńskiego, których być może urzekła jej prostota i potencjał eksplanacyjny, zdolność do wyjaśniania rzeczywistości i udzielania odpowiedzi na pytanie: dlaczego? W ramach Centrum Interdyscyplinarnego pozyskali dwa granty badawcze, które pozwoliły rozszerzyć populację badanych przywódców na średni szczebel zarządzania w Polsce i kilku innych krajach. Powstały prace lokujące koncepcję ograniczonego przywództwa na tle teoretycznego dorobku nauk społecznych (Baczyńska 2018; Korzyński 2018; Kaciak, Koźmiński 2019). Szersza baza danych empirycznych pozwoliła na przyciągnięcie badaczy z uczelni partnerskich, także zagranicznych, i przygotowanie kilku artykułów w międzynarodowych czasopismach naukowych (na przykład Korzyński, Koźmiński, Baczyńska, Haenlein 2021; Koźmiński, Baczyńska, Skoczeń, Korzyński 2022). Mimo wszystko koncepcja ograniczonego przywództwa (*bounded leadership theory*) jest chyba jedyną współcześnie funkcjonującą w nauce światowej teorią pochodzącą z warsztatu polskich uczonych w zakresie nauki o zarządzaniu. Istnieje też nadzieja, że to nowe podejście da się przełożyć na nowy system rozwoju kompetencji liderek, który będzie realną pomocą dla praktyków.

Okazji do ponownego i odmiennego spojrzenia na problem przywództwa dostarczył Koźmińskiemu wykład, który wygłosił w lutym 2022 roku na UW z okazji nadania mu doktoratu honoris causa. Pod wpływem ducha czasu postanowił zatytułować go (parafrazując tytuł słynnej książki Gabriela Márqueza) „Przywództwo w czasach zarazy”. Po inspirację sięgnął oczywiście do *Dżumy* Alberta Camusa i w osobie jego bohatera, skromnego lekarza doktora Rieux, odkrył archetyp nowego typu przywództwa: rozproszonego, osadzonego w sieci, motywowanego ideologicznie i sytuacyjnie, nieposzukującego korzyści, opartego na osobistym poświęceniu, nieuchwytnego, zmiennego w czasie, pojawiającego się i znikającego jak ognik na bagnie.

Takie pojmowanie przywództwa umożliwia zidentyfikowanie go w pozornie bezprzywódczych strukturach, jak: Occupy Wall Street, Ruch Żółtych Kamizelek, Oburzeni czy Strajk Kobiet.

Wykład w sali Senatu Uniwersytetu Warszawskiego 22 lutego 2022 roku zakończył stwierdzeniem, że na razie nie widać u nas tego nowego typu rozproszonego przywództwa zapewne dlatego, że prawdziwa dżuma jeszcze nie nadeszła. Otóż nadeszła kilka dni później w postaci najazdu Rosji na Ukrainę i wówczas pojawiły się dziesiątki, jak nie setki tysięcy polskich doktorów Rieux organizujących z zadziwiającą skutecznością i sprawnością sieci pomocy dla niemal dwóch milionów ukraińskich uchodźców. Zastąpili oni „bezszerowo” napuszonych dygnitarzy, którzy powinni byli podjąć trud przywództwa w tej kluczowej sprawie.

W latach 2022–2023 AKK wraz z Pawłem Korzyńskim przeprowadzili zdalnie kilkadziesiąt wywiadów z szefami polskich start-upów, które osiągnęły pewien sukces, przeważnie na globalnym rynku. Okazało się, że jest wśród nich wiele osób reprezentujących nowy, rozproszony model przywództwa. Autorzy pracują nad uogólnieniami tych wyników i modelem teoretycznym rozproszonego przywództwa.

## RÓWNOWAGA SPOŁECZNO-EKONOMICZNA

Koncepcja równowagi organizacyjnej, która miała pecha w 1989 roku i z powodu wydarzeń historycznych nie zdołała się wówczas przebić, ciągle nie dawała spokoju Koźmińskiemu. Kluczowe znaczenie ma dla niej – wywiezione z cybernetyki – pojęcie równowagi funkcjonalnej jako warunku sterowności systemu, czyli jego zdolności do odpowiadania na impulsy ośrodka kierowniczego. Na jednym krańcu kontinuum sterowności znalazłyby się „zdyscyplinowane” organizacje, sprawnie realizujące zamierzenia kierownictwa, a na drugim te „anarchiczne”, niezdolne do skoordynowanego działania. Ani jeden, ani drugi kraniec nie wydaje się wskazany, co więcej – poziom równowagi może i powinien zmieniać się w czasie w zależności od uwarunkowań. Można go mierzyć przy pomocy całej baterii wskaźników równowagi. W publikacji z 1989 roku Andrzej Koźmiński z Krzysztofem Obłójem ograniczyli zakres pojęcia równowagi do skali mikro lub co najwyżej mezo: poszczególnych organizacji. W ramach reaktywacji po ponad 30 latach AKK

postawił sobie ambitniejszy cel i postanowił odnieść pojęcie równowagi funkcjonalnej do gospodarek narodowych. Zainteresował tym projektem interdyscyplinarny zespół badaczy w składzie: Adam Noga (ekonomista), Krzysztof Zagórski (socjolog empiryk) i Katarzyna Piotrowska (psycholog, statystyk). W wyliczeniach wskaźników pomagał i w dyskusjach nad wynikami uczestniczył ekonomista Siergiej Druczyn.

Zespół wyróżnił cztery wymiary równowagi:

- zewnętrzny ekonomiczny, opisujący relacje gospodarki narodowej z ekonomicznym otoczeniem zewnętrznym (na przykład import, eksport, inwestycje zagraniczne, kursy walut, oprocentowanie obligacji rządowych itp.);
- wewnętrzny ekonomiczny, opisujący funkcjonowanie gospodarki i jej efektywność (na przykład stopa bezrobocia, wzrost PKB, dług publiczny, akumulacja itp.);
- społecznych oczekiwań, opisujący ludzkie przewidywania i aspiracje na przyszłość w takich sprawach jak: własna i kraju sytuacja ekonomiczna, rynek pracy, oczekiwania biznesu itp.;
- społecznej sytuacji bieżącej – współczynnik urodzeń, małżeństw, wydatki na ochronę zdrowia, pomoc społeczną, edukację, naukę, śmiertelność niemowląt, zagrożenie ubóstwem, wyposażenie gospodarstw domowych itp.

Badacze wyodrębnili łącznie 45 takich wskaźników, które można zaciągać z ogólnodostępnych międzynarodowych baz danych dla okresu 1999–2017. Na tej podstawie powstały cztery wskaźniki wymienionych powyżej wymiarów równowagi. Ogólny wskaźnik BDI (Balanced Development Index) jest średnią arytmetyczną tych czterech wymiarów. BDI można wyliczać dla dowolnie wybranych okresów, krajów i grup krajów. Zaczęli od Polski, a potem rozszerzyli zakres na kraje OECD. BDI pozwala nie tylko określać jakość funkcjonowania systemu społeczno-gospodarczego w możliwie najpełniejszej jego złożoności, ale także wyjaśniać jego dynamikę w drodze interdyscyplinarnej analizy socjologiczno-ekonomicznej.

Na podstawie wyników pomiaru BDI i jego szczegółowych wskaźników uporządkowali 22 europejskie kraje członkowskie OECD na dwóch osiach: zależności sytuacji ekonomicznej od uwarunkowań zewnętrznych w poprzednim roku (oś niezależności) i korelacji między oczekiwaniami społecznymi

w poprzednim roku a bieżącą sytuacją ekonomiczną (oś emocjonalności). Skrzyżowanie tych dwóch osi pozwoliło na wyodrębnienie czterech grup krajów: niezależnych racjonalnych, niezależnych emocjonalnych, zależnych racjonalnych i zależnych emocjonalnych. W badanym okresie udało się stwierdzić rosnącą rolę emocji (czyli polityki) w procesach funkcjonowania gospodarek. To emocje wyznaczają w coraz większym stopniu wahania koniunktury, a ponadto rośnie grupa krajów emocjonalnych. Udało się znaleźć interesujące zależności między BDI a charakterystykami otoczenia politycznego: radykalizmem politycznym i praworządnością (Koźmiński i inni 2021).

Analiza dynamiki BDI w Polsce pokazała, że – mimo korzystnych warunków ekonomicznych zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych – emocjonalny poziom aspiracji społecznych może wywrócić równowagę funkcjonalną systemu i popchnąć go w kierunku politycznego populizmu, czyli sprzyjać podporządkowaniu funkcjonowania społeczeństwa i państwa zaspokajaniu z roku na rok potęgujących się aspiracji, które rządzący często sami celowo rozbudzają po to, by zwiększyć swoje poparcie. Jak opowiada Koźmiński:

■ *Zimą 2015 roku, na seminarium w Belwederze próbowaliśmy przedstawić nasze prognozy prezydentowi Bronisławowi Komorowskiemu, który szykował się do reelekcji, i jego sztabowi. Poprosiłem nawet Piotra Sztompkę o wsparcie. Wybrał się z Krakowa do Belwederu, nie udzielono mu nawet głosu. My otrzymaliśmy kilka minut i nikt na nasze prognozy nie zwrócił najmniejszej uwagi. Czas rezerwowano dla „młodych popierających”. Czym to się skończyło, wszyscy wiemy.*

Pracowali nad BDI przez wiele lat: od 2013 roku, publikując wyniki najpierw dla Polski (Koźmiński i inni 2017), a potem dla grupy 22 krajów (Koźmiński i inni 2020a). Publikacje na ten temat ukazywały się zarówno w „Ekonomiście”, jak i w formie publicystycznej w „Rzeczpospolitej”, w rozmaitych materiałach pokonferencyjnych, po polsku i po angielsku. Nie miały jednak większego odzewu. Zrozumienie i ocena tej koncepcji (także na płaszczyźnie metodologicznej) wymaga pewnego wysiłku intelektualnego i zapewne dobrej woli. Te trudności potęguje skrajnie interdyscyplinarny charakter koncepcji, jej teoretycznych podstaw, cytowanej literatury itp. Nie każdy jest gotów na taką inwestycję. Mocno upraszczając sprawę, błędnie uważano wskaźnik



BDI za jeszcze jeden wychodzący poza mierzenie dobrobytu przy pomocy PKB (*beyond GDP*). Być może dlatego jego badacze mieli kłopot z uzyskaniem jakichkolwiek grantów. Badania były i są finansowane ze środków ALK. Międzynarodowe czasopisma odrzucały teksty na ten temat jako obarczone grzechem oryginalności. Sytuację zmieniła nieco dopiero anglojęzyczna publikacja zwarta wydana przez Springera w 2020 roku (Koźmiński i inni 2020). Pojawiły się cytowania i wzmianki w międzynarodowym piśmiennictwie. Na efekty trzeba jeszcze poczekać, przygotowując następne opracowania.

Międzynarodowa publikacja koncepcji BDI została obdarzona przez los niemal tą samą dawką pecha, co książka o równowadze organizacyjnej z 1989 roku. Ukazała się bowiem wiosną 2020 roku w tym samym czasie, gdy na świecie jako naczelnny temat pojawiła się pandemia koronawirusa. Dodatkowo sprawę pogorszyła nieszczęśliwa redakcja tytułu książki, która właśnie wskazuje na zawężające rozumienie koncepcji jako zorientowanej wyłącznie na konstrukcję kolejnego wskaźnika. Prace nad BDI, jego uwarunkowaniami, konsekwencjami i różnymi zastosowaniami są kontynuowane. Reaktywacja trwa.

## RAZ NA WOZIE, RAZ POD WOZEM

W fazie reaktywacji zdarzyła się Koźmińskiemu zabawna i pouczająca powtórka nieudanej przygody z książką w formie dialogu, którą napisał kiedyś z Piotrem Sztompką, a jeszcze dawniej z Andrzejem Zawisłakiem. Otóż po 2015 roku Grzegorz Kołodko zaczął lansować w swoich licznych publikacjach ciekawą koncepcję nowego pragmatyzmu jako eklektycznej i elastycznej polityki społeczno-ekonomicznej realizującej szeroki wachlarz celów daleko wykraczających poza wzrost PKB w warunkach globalizacji (na przykład Kołodko 2017). Równocześnie w 2016 roku w tygodniku „The Economist” pojawiło się pojęcie nowego nacjonalizmu jako trendu politycznego, a zarazem agresywnej mentalności kwestionującej dobrodziejstwa globalizacji i ponadnarodowej współpracy dla dobra wspólnego, które wykracza poza interes zbiorowości nazywanych narodami. Nowy pragmatyzm i nowy nacjonalizm wydały się przeciwstawne.

Koźmiński z Kołodką postanowili ten temat przedyskutować i zrobić z tego książkę dla szerszej publiczności. Wybrali się do pięknego pałacu otoczonego parkiem w Radziejowicach i tam z pomocą redaktorki Ewy Barlik

nagrali kilkadziesiąt godzin rozmowy, debaty, a niekiedy sporu. Powstała z tego zgrabna (licząca 269 stron) książka pod adekwatnym do treści tytułem *Nowy pragmatyzm kontra nowy nacjonalizm* (Kołodko, Koźmiński 2017). Została opublikowana przez wydawnictwo Prószyński, z którym Kołodko współpracuje od dawna ze znakomitymi wynikami, bo wiele jego książek stało się autentycznymi bestsellerami. Nazwisko Koźmińskiego okazało się pechowe, bo tytuł sprzedawał się słabo, ukazała się zaledwie jedna niezbyt obszerna recenzja (redaktora Rafała Wosia). Jak żartuje współautor książki, która nie stała się bestsellerem:

■ *Myszę, że być może lud polski w ogóle nie lubi dialogów, preferuje monologi. Kołodko z właściwą sobie niespożytą energią atakował mnie, „żebyś coś zrobił”. Aby nie być zmuszonym do zejścia do podziemia, z którego zresztą i tak Kołodko by mnie wykopał, przeznaczyłem zaliczkę, którą nieopatrznie wypłacił nam Prószyński, na zakup większej liczby egzemplarzy, które oddałem do księgarni na uczelni w celu rozdawania jako bonusu do innych zakupów. Potem przyszła pandemia i być może te książki jeszcze tam leżą. Ta śmieszno-smutna historia przypomniła mi spór, który toczyłem przed z górą 70 laty ze świętej pamięci babcią Koźmińską na temat jakości kazań w kościołach. Babcia twierdziła, że nawet z najgorszego kazania można wyciągnąć pożytek dla zbawienia duszy i dlatego należy chodzić do kościoła i kazań słuchać, nawet kiedy się nie podobają, a poza tym należy uszanować wysiłek kapłana, który kazanie w pocie czoła przygotowywał. Ja twierdziłem, że jak kazania będą tak kiepskie, to ludzie przestaną chodzić do kościołów i sam czasami nie chodziłem. Niestety, po 70 latach rynek czytelniczy przyznał mi rację, uznając moje kazania za kiepskie.*

Reaktywacja Koźmińskiego jest w toku ze zmiennym szczęściem, w myśl amerykańskiego powiedzonka *you win some, you lose some*. Tak to zazwyczaj bywa. Ludzie, którzy mówią albo piszą, że odnoszą same sukcesy – kłamią, a ściślej „uciekają przed prawdą”. Koźmiński stara się w miarę rzetelnie mówić, jak jest. Niestety, takie gorzkie bajki czyta się gorzej niż te słodkie.

Reaktywacji można przypisać też pewne sukcesy. Wynikają one głównie z niezwykle przyjaznego otoczenia w Akademii Leona Koźmińskiego. Wzajemna życzliwość i sympatia, dobra, zaangażowana kooperacja to pod-

stawowe cechy kultury organizacyjnej tej uczelni. Jest to zapewne wyjątek wśród polskich szkół wyższych, gdzie często toczą się zaciekle walki frakcyjne o podłożu złożonym z mieszanki polityki, osobistych interesów i ambicji. W ALK to się prawie nie zdarza, również dlatego, że pozostaje ona uczelnią konsekwentnie apolityczną, opartą na wzajemnym szacunku dla różnic w poglądach.

## BIBLIOGRAFIA

- Baczyńska A. (2018). *Menedżerowie czy przywódcy. Studium teoretyczno-empiryczne*. Warszawa: Poltext.
- Kaciak E., Koźmiński A.K. (2019). *Managerial Discretion and Constraints. A Bounded Leadership Model*. „Journal of Management and Business Administration. Central Europe”, nr 2 (27).
- Kaliński J. (1970). *Bitwa o handel*. Warszawa: PWE.
- Kołodko G.W. (2017). *Nowy pragmatyzm i jego znaczenie dla uczciwego gospodarowania*. W: *Etyka i ekonomia. W stronę nowego paradygmatu*. Red. E. Mączyńska, J. Sójka. Warszawa: PTE.
- Kołodko G.W., Koźmiński A.K. (2017). *Nowy pragmatyzm kontra nowy nacjonalizm*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Korzyński P. (2018). *Przywódtwo w erze cyfrowej. Sposoby pokonywania ograniczeń na platformach społecznościowych*. Warszawa: Poltext.
- Korzyński P., Koźmiński A.K., Baczyńska A., Haenlein M. (2021). *Bounded Leadership. An Empirical Study of Leadership Competencies, Constraints and Effectiveness*. „European Management Journal”, nr 2 (39).
- Koźmiński A.K. (1982). *Po wielkim szoku*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński A.K. (2002). *Socjologia ekonomiczna*. W: *Encyklopedia socjologii*, t. 4. Red. K.W. Frieske i inni. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Koźmiński A.K. (2011). *Koźmiński – reaktywacja*. Warszawa: Poltext.
- Koźmiński A.K. (2013). *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*. Warszawa: Poltext.
- Koźmiński A.K. (2014). *Wyobraźnia ekonomiczna Polaków*. Instytutobywatelski.pl, 4 lutego.
- Koźmiński A.K. (2015). *Bounded Leadership. Empirical Study of Polish Elite*. „Polish Sociological Review”, nr 4 (92).
- Koźmiński A.K. (2016). *Wyobraźnia ekonomiczna*. Warszawa: Poltext.
- Koźmiński A.K., Baczyńska A.K., Skoczeń I., Korzyński P. (2022). *Towards Leadership Effectiveness. The Role of Leadership Individual Competencies and Constraints. Introduction of the Bounded Leadership Model*. „Leadership and Organization Development Journal”, nr 4 (43).

- Koźmiński A.K., Noga A., Piotrowska K., Zagórski K. (2017). *Ekonomia społecznych emocji. Równowaga i nierównowaga funkcjonalna w gospodarce polskiej w latach 1999–2016 na podstawie wskaźnika ALK (BDI)*. „Ekonomista”, nr 6.
- Koźmiński A.K., Noga A., Piotrowska K., Zagórski K. (2020). *The Balanced Development Index for Europe's OECD Countries 1999–2017*. Cham: Springer.
- Koźmiński A.K., Noga A., Piotrowska K., Zagórski K. (2020a). *Europa między emocjami a racjonalnością. Indeks zrównoważonego rozwoju dla europejskich krajów OECD*. „Ekonomista”, nr 2.
- Koźmiński A.K., Noga A., Piotrowska K., Zagórski K. (2021). *Praworzędność a rozwój*. „Rzeczpospolita”, 18 stycznia.
- Koźmiński A.K., Zagórski K. (2011). *Wyobraźnia ekonomiczna w Polsce*. „Studia Socjologiczne”, nr 2 (201).
- Morawski W. (2001). *Socjologia ekonomiczna*. Warszawa: PWN.
- Tatarkiewicz W. (2010). *Szkoła marburska i jej idealizm*. Kęty: Marek Derewiecki.
- Zagórski K. i inni (2015). *Postawy ekonomiczne w czasach niepewności. Ekonomiczna wyobraźnia Polaków 2012–2014*. Warszawa: Scholar.

ANDRZEJ K. KOŹMIŃSKI

## CO JEST WAŻNE?

Trudno napisać zakończenie opowieści, która toczy się na przestrzeni ponad 80 lat i której jest się głównym bohaterem. Próbując rozwiązać ten problem, postanowiłem wskazać te czynniki, które przesądziły o tym, że potoczyła się ona tak, a nie inaczej. Postaram się więc odpowiedzieć na pytanie formułowane przez Anglosasów jako *what matters?* – co się liczy, co jest ważne?

|

Przede wszystkim jestem dzieckiem historii. Moje życie toczyło się głównie w Polsce (bo Polska była dla mnie zawsze punktem odniesienia) na przestrzeni kilku odrębnych epok historycznych: wojny i okupacji, Powstania Warszawskiego, powojennej odbudowy, stalinizmu, Października 1956 i epoki gomułkowskiej, Grudnia 1970 i dekady gierkowskiej, „pierwszej Solidarności”, stanu wojennego i lat 80., „wielkiej przemiany” 1989 roku i budowy liberalnej demokracji w ramach UE, a wreszcie tak zwanej dobrej zmiany po roku 2015. Każda z tych epok miała swoje odrębne uwarunkowania wewnętrzne oraz międzynarodowe i przynosiła bohaterowi tej opowieści różniące się od siebie zestawy szans i zagrożeń. Realizowane przez niego projekty kilkakrotnie wpadały pod „lokomotywę historii” i kilkakrotnie niespodziewanie otwierały się przed nim zupełnie nowe szanse i perspektywy. Trudno dziś zdecydować, który z tych okresów ukształtował mnie w największym stopniu, ale chyba była to przeżywana w dzieciństwie wojna i jej następstwa. Tak, jestem dzieckiem wojny, które wie, że trzeba przeżyć i równocześnie zachować się „jak trzeba”. To właśnie dlatego jestem żarliwym zwolennikiem uczestnictwa Polski w Unii Europejskiej i NATO, bo wiem, że tylko wspólnota jest w stanie zapewnić nam bezpieczeństwo. Po napaści Rosji na Ukrainę widać to szczególnie wyraźnie.

W świadomości społecznej można dostrzec tendencję do zacierania różnic między odrębnymi etapami historii. Na przykład okres PRL-u bywa nie rzadko przedstawiany jako jednolita całość, a tymczasem Polska lat 40., 50., 60. itd. to bardzo poważnie różniące się kraje. Przekonałem się o tym dobitnie jako dziecko wojny, a w latach 60. beneficjent „popaździernikowego przełomu”, stypendysta Fulbrighta w latach 70. czy wreszcie w latach 80. członek społeczności UW, próbującej przeciwstawić się represjom stanu wojennego. Istotne jest to, że każdy z tych okresów wytwarzał nowe wyzwania, nowe systemy wartości, nowych pozytywnych i negatywnych bohaterów, a nawet odmienny język lub przynajmniej odmiennie znaczenie przypisywane słowom. Umieć zachować proporcje, wiem, że kapitał społeczny nagromadzony w jednej epoce dewaluował się w następnej i w relacjach międzyludzkich trzeba było opierać się na trwałych wartościach. Bez zrozumienia tej odrębności przedziałów historii nie da się pojąć dynamiki przemian i zachowań ich aktorów.

## II

W historii jednego życia, która została w skrócie opowiedziana w tej książce, ogromną rolę odegrał przypadek i przysłowiowy łut szczęścia lub pech, bez których żaden sukces nie jest możliwy ani żaden piorun z jasnego nieba nie uderza. Jestem dzieckiem Powstania Warszawskiego, dosłownie wygrzebanym spod gruzów konkretnego domu, pod którymi zginęło kilkadziesiąt osób. Po Powstaniu znalazłem się w tym transporcie z Pruszkowa do Auschwitz, którego komendantura obozu nie przyjęła ze względu na „przeciążenie pracą” tego akurat dnia. Dlatego żyję. To dzięki profesor Patricii Sanders, przypadkowo spotkanej przez profesora Stefana Kwiatkowskiego na jakimś przyjęciu, odnowiłem po stanie wojennym swoje amerykańskie kontakty i zakotwiczylem się w Central Connecticut, a następnie na UCLA. Całkowicie przypadkowo spotkałem na lotnisku w Paryżu kolegę z uczelni i na skutek tego spotkania utraciłem kontakt z Uniwersytetem w Orleanie. Podobnych przykładów znajduje się w książce znacznie więcej. To nie jest jednak zupełnie tak, że szczęście jest ważniejsze od rozumu. Nie każdy i nie zawsze może wykorzystać okienko możliwości. Na wyroki losu trzeba być przygotowanym. Po wygrzebaniu spod gruzów zajął się mną ojciec (matka też była ranna), który sprowadził lekarza, a na zajęcia na uczelniach amerykańskich byłem po prostu dobrze przygotowany.

## III

Przez dziesiątki lat próbowałem odgrywać jednocześnie dwie role: badacza-intelektualisty i menedżera instytucji szkolnictwa wyższego. Nie jest to szczęśliwa kombinacja, ponieważ każda z tych ról wymaga pełnego zaangażowania. Nieliczne sławne wyjątki – takie jak lord John Keynes czy Richard Cyert, dziekan Graduate School of Industrial Administration (GSIA), a później prezydent Carnegie Mellon University – potwierdzają tę regułę. Miałem nadzieję, że i mnie się uda, ale chyba przeceniłem swoje możliwości. Z kart tej książki wynika wyraźnie, że zaangażowanie w zarządzanie odbywało się kosztem pracy badawczej. A i tak moje życie okazało się w jakimś sensie niepełne, bo byłem bez reszty pochłonięty mymi dwiema rolami.

Ideą szkoły naukowej zaraził mnie mój Mistrz, profesor Aleksy Wakar. Miałem przykłady szkół naukowych z przełomu wieków XIX i XX, jak szkoła socjologiczna Émile'a Durkheima czy szkoła lozańska w ekonomii. Zdaję sobie dzisiaj sprawę z tego, że są to wzorce przebrzmiałe, ale mnie uwiodły, raczej bez wzajemności. Pojęcie szkoły naukowej może się kojarzyć z pewną dozą sztywności i dogmatyzmu, ale nie w ujęciu szkoły wakarowskiej. Wakar uważał, że w miarę zmian otoczenia (politycznego, społecznego, technologicznego itp.) ekonomiści powinni aktualizować i rewidować swoje koncepcje, nie cofając się przed „gruzowaniem” poprzednio głoszonych teorii. W historii szkoły wakarowskiej nastąpił co najmniej jeden taki zasadniczy zwrot: przejście od koncepcji rachunku pośredniego do bezpośredniego. Mnie także zdarzały się podobne „rewolucje”, jak na przykład przejście od podejścia systemowego do modelu gry organizacyjnej.

Od samego początku mojej kariery naukowej kojarzyłem naukę z „wielką teorią” wyjaśniającą zachowania systemów (organizacji, gospodarek narodowych, rynków finansowych) na wysokim poziomie ogólności. Z takich teorii można wyprowadzać dedukcyjnie i następnie sprawdzać empirycznie (indukcyjnie) różnego rodzaju wskazówki i zasady praktyczne. W okresie mego rocznego pobytu na Carnegie Mellon University byłem pod wielkim wrażeniem behawioralnej teorii przedsiębiorstwa Simona, Marcha i Cyerta oraz teorii ograniczonej racjonalności Simona. Zaowocowały one całą serią badań empirycznych i rozmaitych propozycji praktycznych, takich jak na przykład modele symulacyjne zachowania przedsiębiorstw. Takie było i pozostaje nadal moje wyobrażenie o „produktach” szkół naukowych.



W amerykańskim środowisku nauk zarządzania nie był to jedyny model uprawiania nauki. Coraz większą popularność zyskiwał model harwardzki, oparty na praktyce doradczej firm konsultingowych i studiach przypadków. Cechą zasadniczą takiego podejścia był opis sukcesów (rzadziej niepowodzeń), wskazanie najważniejszych ich uwarunkowań i pozostawienie czytelnikowi, klientowi firmy doradczej, studentowi przestrzeni na wyciąganie wniosków. W miarę upływu czasu taki indukcyjny model uprawiania nauki zyskiwał na popularności i dzisiaj podejście zorientowane na teorię nie ma już właściwie racji bytu. Nikt dziś nie zadaje „fundamentalnych” pytań i nie głosi „obrazoburczych” teorii. System *peer review* gwarantuje zresztą, że nikt by już czegoś takiego nie opublikował w żadnym liczącym się w skali międzynarodowej czasopiśmie naukowym. Króluje tam „dłubanina”, czyli powtarzanie myśli innych, zaczerpniętych z opublikowanych i „uznanych” koncepcji oraz wprowadzanie do nich ostrożnie drobnych zmian czy uzupełnień. Taki tryb funkcjonowania w nauce sprawia, że pojęcie szkoły naukowej wydaje się obecnie archeologicznym wykopaliskiem z odległej epoki. Te stwierdzenia dotyczą oczywiście nauk społecznych, w szczególności zarządzania. Nie wiem, jak sprawa wygląda w naukach przyrodniczych i ścisłych, gdzie kryteria prawdy i fałszu są wyraźniejsze.

## IV

Projekt szkoły naukowej zacząłem realizować w wieku 30 lat po uzyskaniu statusu „samodzielnego pracownika nauki”, czyli po habilitacji i powołaniu na stanowisko docenta, oraz po odbyciu rocznego stażu na Carnegie Mellon w USA, po pobytach studialnych we Francji i Włoszech a także po mianowaniu na kierownika Zakładu Analizy Systemowej w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Miałem już pewien dorobek publikacyjny po polsku, angielsku i francusku. Wydawało mi się, że mimo młodego wieku mogę sięgać po status mistrza w tworzącej się szkole naukowej. Być może było to jeszcze trochę za wcześnie, ale cierpliwość nigdy nie stanowiła mojego atutu.

Kolejne próby stworzenia szkoły naukowej wiązały się z ogólnymi, teoretycznymi koncepcjami, nad którymi pracowałem z zespołem: analizy systemowej organizacji, gry, równowagi organizacyjnej i wreszcie ograniczonego przywództwa. Ta ewolucja była inspirowana rozwojem nauki światowej i róż-

nymi próbami empirycznej weryfikacji koncepcji teoretycznych, konfrontacją teorii z praktyką między innymi poprzez doradztwo. Koncepcje gry i ograniczonego przywództwa powstały w kontrze do części środowiska naukowego, a nawet praktyki doradczej i szkoleniowej. Zawsze byłem przeciwny konformistycznemu uprawianiu nauki jako grzecznego powtarzania tego, co napisali inni, z małutkimi zmianami i jakąś własną interpretacją. Merytoryczne nowatorstwo pozostawało dla mnie ważniejsze niż metodologiczna poprawność, choć po szkole Stefana Nowaka jestem daleki od jej lekceważenia.

Przyszło mi uprawiać naukę w czasach jej upolitycznienia. Widziałem zagrożenie polskiej nauki przez stalinizm, „trzęsienie ziemi” na uczelniach francuskich po 1968 roku i amerykańskich po protestach przeciwko wojnie wietnamskiej, po lewicowej ofensywie, prawicowej defensywie i znów na odwrót. Byłoby to śmieszne, gdyby nie było groźne zarówno dla konkretnych wartościowych osób, jak i dla nauki jako takiej. Dla nauk społecznych polityka jest zawsze wrogiem, ponieważ wymusza konformizm, zachowanie zgodne z oczekiwaniami władzy, a to jest zaprzeczenie istoty badań naukowych. Próbowiałem unikać ideologicznych frontów, jak umiałem, starając się jednocześnie wykonywać rzetelnie moją pracę badawczą i dydaktyczną. Po pierwsze, stwierdziłem z radością, że moich zagranicznych publikacji po angielsku lub francusku nikt w kraju nie czyta – i to dawało mi pewien zakres swobody. Po drugie, gdzie tylko mogłem, próbowałem podpierać się faktami i obiektywnymi wynikami badań empirycznych. Po trzecie, starałem się unikać prostych stwierdzeń bezpośrednio drażniących władzę, licząc na jej niezdolność do zrozumienia bardziej finezyjnych konstrukcji myślowych. Po czwarte wreszcie, zdarzało mi się cytować czasami uspokajające magiczne formułki, w postaci na przykład przemyśleń „uczonych radzieckich” czy bieżących autorytetów politycznych. Przytaczam moje „recepty” z myślą, że mogą się przydać i dzisiaj.

Na szczęście w dydaktyce nie ma takiego uzależnienia od polityki. Studenci nie akceptują na zajęciach agitacji politycznej w żadną stronę. Chcąc nawiązać i utrzymać dobry kontakt z młodzieżą, należy wykazać się rozumieniem współczesnego świata i znajomością współczesnej nauki, a różne „ramy programowe” i tym podobne biurokratyczne formułki da się zawsze jakoś nałożyć na atrakcyjne treści. Demokracja i biurokracja czasem szwankują, a bywa, że niektóre przepisy trzeba obchodzić z szacunkiem, co jest możliwe w zgranych zespołach ludzkich.

## V

Na stronach tej książki czytelnik znalazł setki imion i nazwisk. Należą one do osób, które składają się na mój świat społeczny. Są wśród nich moi przełożeni i podwładni, współpracownicy, konkurenci, pozytywne i negatywne wzorce osobowe, postaci historyczne i inne osoby. To jest kapitał społeczny. Jego wartość zależy od jakości kontaktów: od poziomu wzajemnego szacunku i zaufania, od skłonności do współdziałania w mniej lub bardziej sprzyjających warunkach przy niższym i wyższym poziomie ryzyka, od jakości komunikacji i obopólnego zrozumienia. Szczególną rolę odgrywają w tym świecie społecznym osoby, które można określić przyjaciółmi, czyli takie, na które – z wzajemnością – można bezwzględnie liczyć, z którymi dzielimy wspólny „świat wyobrażony”, wspólną wiedzę o świecie i jego mechanizmach oraz wiele wspólnych wartości. Mogę śmiało zaryzykować stwierdzenie, że sukcesy pojawiały się w moim życiu, gdy wokół byli przyjaciele, a porażki, gdy ich zabrakło.

Lista przyjaciół, którym wiele zawdzięczam, jest długa, wymieniam je w tekście z imienia i nazwiska. Chciałbym tu przypomnieć te osoby, których nie ma już pośród nas i dzięki którym powstała Akademia Leona Koźmińskiego: Oktawiana Koczubę, Stefana Kwiatkowskiego, Andrzeja Zawislaka, Witolda Kieżuna, Grzegorza Domańskiego i przyjaciela od początku studiów w SGPiS Marka Kamińskiego, który kierował naszym uczelnianym wydawnictwem w pierwszym okresie jego istnienia. Wiele zawdzięczam moim przyjaciołom ze świata: Claude’owi Chapeau, George’owi Gallais-Hammono i Henrykowi Wrońskiemu z Francji, Donowi Cushmanowi, Sarze King, Rowlandowi Baughmanowi, Andrzejowi Korbońskiemu, Lubie Fajfer i Josému de la Torre z USA. Spośród przyjaciół, z którymi mam okazję współpracować obecnie, szczególnie dziękuję Witoldowi Bieleckiemu, Grzegorzowi Mazurkowi, Alojzemu Nowakowi, Grzegorzowi Kołodce, Dominice Latusek-Jurczak, Mirosławie Łukasiewicz, Wiktorowi Askanasowi, Witoldowi Morawskiemu, Piotrowi Słowińskiemu, Piotrowi Sztompce, Beacie Lech i Sylwii Hałas-Dej. Z niektórymi z nich łączą mnie więzy przyjaźni i współpracy od lat 70. i 80. Lista moich przyjaciół spoza kręgu profesjonalnego szybko się kurczy wraz z upływem czasu i zawężaniem zakresu moich aktywności. Chciałbym jednak wymienić co najmniej dwie osoby: Krzysztofa Bołtowicza i George’a Sandersona. Szczególną wdzięczność za ich przyjaźń i cierpliwość winien jestem osobom, z którymi dziś współpracuję na co dzień i dzięki którym mogę utrzymać jaki taki poziom aktywności:

Stanisławowi Woźniakowi, memu niezawodnemu towarzysowi podróży od 25 lat Henrykowi Bulińskiemu, strażniczce mego czasu Agacie Stępień oraz znakomitej redaktorce i doradczyni Ewie Barlik. Te osoby definiują dla mnie różne aspekty słowa „przyjaźń”.

## VI

Zarządzanie jakąkolwiek organizacją, także uczelnią, byłoby czynnością intelektualnie trywialną, gdyby nie sprawy ludzkie. W sumie wydaje mi się, że popełniłem w tej dziedzinie bardzo wiele błędów, dokonałem wielu złych wyborów. Udało się jednak uniknąć ich najgorszych skutków właśnie dzięki przyjaciółom, na których mogłem zawsze liczyć, i prawdopodobnie dlatego, że miałem szczęście. Była to bardziej kwestia szczęścia niż jakiejś przemyślanej linii działania. Czasem *ex post*, na zimno zastanawiam się, jakie są najważniejsze umiejętności międzyludzkie. Obserwując własne sukcesy i porażki w tym obszarze, można się chyba zorientować, że podstawą musi być empatia, czyli dobre rozumienie ludzkich motywów, dążeń, przyzwyczajzeń. Nie udaje się współdziałanie z ludźmi, których się nie zna, nie rozumie, a zwłaszcza nie lubi. Na zrozumienie innych nie może zabraknąć czasu. A motywacje ludzkie bywają bardzo różnorodne i nie mieszczą się w żadnych stereotypach czy uproszczonych modelach typu *homo oeconomicus* czy *homo rationalis*. Za empatią idą dobra komunikacja i współpraca. Dopiero na tym tle pojawiają się więzi emocjonalne, które łączą „towarzyszy broni”. Moje osobiste doświadczenie nie potwierdza walorów otwartej rekrutacji. Zdecydowanie lepiej współpracowało mi się z osobami, które znałem od dawna i które obserwowałem w różnych sytuacjach. Zdecydowanie też nie potrafię ufać osobom, które dopuszczały się drobnych nierzetelności, z reguły tolerowanych jako „nieistotne”. Etyka ma w życiu zasadnicze znaczenie.

Dobre rozumienie ludzkich motywacji i łączących ludzi więzi, przynajmniej tych kluczowych, pozwala na skuteczne zarządzanie, ale stwarza także pokusy manipulacji, traktowania ludzi instrumentalnie, wykorzystywania ich słabości dla własnych, osobistych korzyści. To poważne zagrożenie, które prowadzi do zakłócenia relacji. By tego uniknąć, niezbędny jest kompas moralny oparty na dwóch prostych zasadach: nieszkodzenia innym ludziom i uczciwego dzielenia się owocami sukcesów.

## VII

Moje życie było w gruncie rzeczy monotematyczne. Zawsze marzyłem o szkole w dwojakim znaczeniu tego słowa: jako uczelni i jako szkoły naukowej. I temu marzeniu podporządkowywałem swoje działania na przestrzeni dziesiątków lat. Ideą szkoły jako instytucji, jako uczelni zaraziłem się od postaci mitycznej: twórcy SGH Bolesława Miklaszewskiego, a w świecie rzeczywistym od mego ojca i jego przyjaciół z kręgu SGH, przede wszystkim od rektora Andrzeja Grodka. Warunkiem sukcesu było zarażenie tą ideą innych osób – i to się częściowo udało. Grono ojców założycieli uczelni oraz ich następców miało i ma nadal to samo marzenie.

Na kolejnych etapach rozpisywałem ten cel na zadania i kamienie milowe, które zapisywałem na kartkach przyklejonych nad biurkiem. Wyśmiewał się z tego Andrzej Zawiaślak. Taka silna orientacja zadaniowa zarazem organizuje i dezorganizuje życie. Musiałem bowiem zrezygnować z wielu rzeczy. W obszarze moich aktywności jako organizatora i menedżera szkolnictwa wyższego trzymałem się swoich *idées fixes* konsekwentnie, odrzucając inne warianty kariery. Natomiast w obszarze działalności czysto naukowej, badawczej starałem się zrezygnować jak najrzadziej. Stąd moja interdyscyplinarność i wielowątkowość. Chyba w niemałej mierze utrudniła ona budowę szkoły naukowej i położyła się cieniem na mojej własnej pozycji naukowej. Najłatwiej buduje się ją bowiem na wyraźnie wyznaczonej działce wąskiej specjalizacji w kręgu dobrych znajomych, którzy dzielą te same zainteresowania i podążają podobnymi ścieżkami kariery, cytują się wzajemnie, spotykają się na tych samych konferencjach i seminariach, publikują w tych samych czasopiśmie naukowych, zasiadają w kolegiach redakcyjnych i odgrywają role recenzentów. W ten sposób powstają i funkcjonują w świecie naukowym wehikuły sukcesu: „spółdzielnie”.

## VIII

Zawsze towarzyszyło mi przekonanie, że swoją misję można i należy realizować także w niekorzystnych warunkach instytucjonalnych, kiedy trzeba oszukiwać system. Dlatego ideę nowoczesnej polskiej szkoły biznesu próbowałem konkretyzować już na Uniwersytecie Warszawskim w czasach póź-

nego PRL-u. W ówczesnych warunkach sukces był umiarkowany, więc wraz z grupą ojców założycieli późniejszej ALK podjęliśmy decyzję o stopniowym przechodzeniu na swoje. Moi następcy na UW po moim odejściu z uczelni utrzymali jednak ten kurs i już w wolnej Polsce odnieśli pełny sukces.

Całe życie byłem pragmatykiem. Pragmatyzm oznacza zdolność do zawierania nieformalnych najczęściej porozumień, opartych na wzajemnych ustępstwach i korzyściach przy zachowaniu własnej niezależności, czyli – do kompromisów. Szkoda, że to słowo ma w języku polskim negatywną konotację, bo właśnie kompromisy umożliwiają zachowanie niezależności. A niezależność była dla mnie zawsze nadrzędną wartością, którą traktowałem jako warunek konieczny rozpoczęcia tworzenia zarówno szkoły naukowej, jak i uczelni. Przede wszystkim jednak dlatego, że niezależność umożliwia uwolnienie się od „intelektualnej przemocy” nie tylko opresyjnych biurokracji, ale także wszelkich „głównych nurtów” w nauce, prowadzących do konformizmu i wyjąłowania debaty. Ze względu na ten motyw starałem się jak najszybciej zdobyć stopnie naukowe i wejść do grona samodzielnych pracowników naukowych, wolnych od mniej lub bardziej rygorystycznej kontroli innych uczonych. Ten przywilej traktowałem poważnie, sugerując swoim doktorantom i współpracownikom niekonwencjonalne podejście do prowadzonych badań naukowych. Efektem było kilka oryginalnych koncepcji, które na trwałe weszły do polskiej nauki zarządzania.

Niezależności nie utraciłem nigdy ani jako uczony, ani jako menedżer. W państwowym szkolnictwie wyższym w PRL-u trudno ją było jednak zachować i w wąskich ramach wolności stosunkowo niewiele udało się zrobić. Do dziś z zażenowaniem wspominam, że w ciągu dwóch kadencji dziekańskich na UW nie udało mi się wyremontować toalet. W poszukiwaniu większej niezależności postanowiliśmy z grupą przyjaciół realizować nasz projekt edukacyjny w sektorze prywatnym. W wieku 50 lat zaryzykowałem swoją pozycją i dorobkiem, podążając za marzeniem.

## IX

Pierwsza organizacja, która powstała z inicjatywy ojców założycieli uczelni, to firma doradczo-szkoleniowa o znamiennej nazwie Międzynarodowa Szkoła Zarządzania. Jej sztandarowym, choć niejedynym produktem był

drugi w Europie Środkowo-Wschodniej program MBA, realizowany zresztą do dzisiaj. Międzynarodowa Szkoła Zarządzania już wkrótce miała się stać podwalinami mojej wymarzonej Uczelni. Przymiotnik „międzynarodowa” odzwierciedlał dość dobrze naszą filozofię działania. Misją było i jest nie tylko uprawianie nauki oraz dydaktyki na międzynarodowym poziomie, według uznanych na świecie wzorców, ale także zapewnienie sobie uznanej, rosnącej pozycji wśród europejskich i światowych szkół biznesu. Oznacza to wprowadzenie wewnętrznych mechanizmów funkcjonowania kompatybilnych z tymi, które stosowane są na świecie. Oznacza to między innymi dwujęzyczność uczelni, a przede wszystkim jak najszerszą obecność zagranicznych studentów i wykładowców. Postrzegaliśmy naszą misję jako wykształcenie drugiej generacji polskiej klasy średniej, gotowej do działania w skali europejskiej i globalnej, nie tylko znającej globalny język biznesu, ale też orientującej się w mechanizmach funkcjonowania międzynarodowego biznesu, polityki i społeczeństwa, wolnych od obaw czy kompleksów starszych pokoleń. Chcieliśmy od samego początku być instytucją międzynarodową w pełnym znaczeniu tego słowa. Skłoniło to nas do szerokiego korzystania z inspiracji międzynarodowych stowarzyszeń szkół biznesu, do wypełniania standardów wymaganych przez międzynarodowe akredytacje i rankingi. Przez wiele lat nie spotykało się to ze zrozumieniem i akceptacją w kraju. W miarę jak stopniowo wychodziliśmy poza Polskę, naszą misją stawało się przygotowanie międzynarodowej grupy studentów do wyzwań, jakie stawia współczesny świat, przede wszystkim do tempa i głębokości zachodzących w nim zmian.

## X

Każda współczesna uczelnia stanowi dziś swoistą hybrydę akademii i biznesu. Aksjomatem zarządzania nimi jest utrzymywanie równowagi między tymi dwoma wymiarami. Uczelni prywatnych działających w Polsce dotyczy to szczególnie, dlatego że ich przychody pochodzą niemal wyłącznie z rynku, ze sprzedaży usług edukacyjnych. W odróżnieniu od uczelni funkcjonujących w Europie i USA polskie uczelnie prywatne nie otrzymują żadnych liczących się środków od rządu lub władz lokalnych, od sponsorów prywatnych ani od biznesu. W tej sytuacji zapewnienie wysokiej jakości dydaktyki, badań



naukowych, umiędzynarodowienia oraz krajowej i międzynarodowej rozpoznawalności marki wydaje się praktycznie niemożliwe. W gronie założycieli doszliśmy jednak do wniosku, że mimo to trzeba spróbować. I stopniowo zaczęliśmy osiągać sukcesy, zbliżać się do europejskich i światowych standardów we wszystkich wymiarach jakości. Trwało to jednakże dość długo. Linia strategiczna pozostawała przez lata niezmienna, udawało się realizować kolejne kamienie milowe wyznaczone naszą ambicją i głodem sukcesu na miarę światową. Szczególnie na początku w rodzimym środowisku było to uznawane za całkowicie oderwane od rzeczywistości. Od razu marzyliśmy o uczelni takiej, jaką jest dzisiaj. Myśleliśmy, że w interesie ogólnospołecznym ktoś nam w tym znacząco pomoże finansowo i polski Harvard wyłoni się wkrótce po transformacji. Nic takiego się nie stało. Byliśmy zdani wyłącznie na siebie. Sukcesy zaczęły przychodzić powoli, z trudem, po latach. Ich warunek okazał się prosty i bliski mojej naukowej specjalizacji: dobre zarządzanie. Ten klucz do sukcesu stał się naszą obsesją, między innymi na skutek kilku bolesnych błędów, które na szczęście dawało się skorygować, jak w każdej dobrze zarządzanej firmie.

Satysfakcja z realizacji celów, które na zdrowy rozum wydają się niemożliwe do osiągnięcia, była dla mnie zawsze i pozostaje nadal potężnym motywatorem. Widzę, że podobna motywacja towarzyszy menedżerskiej kadrze uczelni i skutecznie napędza nas do dzisiaj. Problemem pozostaje czas realizacji kolejnych kamieni milowych, czyli szybkość adaptacji do warunków zmieniających się w skali globalnej. Sam czas podejmowania decyzji jest w dobrze zarządzanej i niezależnej organizacji skrócony do minimum. Działają jednak ograniczenia kulturowe, ludzkie i finansowe. Stąd opóźnienia, nadrabianie zaległości i stała chęć dołączenia już zaraz do ścisłej europejskiej czołówki, apetyt na więcej. Sen o szkole trwa...



# INDEKS NAZWISK

- Abakanowicz Magdalena, rzeźbiarka | 110, 191
- Abramowicz, asystent profesora Skrzywana | 79
- Aganbiegian Abieł, rosyjski ekonomista, doradca Gorbaczowa | 214
- Ajdkiewicz Kazimierz, filozof, logik | 64
- Albach Horst, niemiecki profesor organizacji i zarządzania | 210
- Albinka, wilnianka, kucharka w powojennej SGH | 46
- Alcorn John, współczesny amerykański ekonomista w nurcie marksizmu | 215
- Aleksiejew Michaił, generał Imperium Rosyjskiego, współtwórca białej Armii Ochotniczej | 114
- Alexander Jeffrey, amerykański profesor socjologii | 249
- Allende Salvador, lewicowy prezydent Chile obalony przez wojskowy zamach stanu | 104
- Andrycz Nina, aktorka, żona premiera Cyrankiewicza | 109
- Anto Maria, polska malarka | 110
- Antoszkiewicz Jan, profesor zarządzania SGPiS | 110
- Askanas Wiktor, profesor zarządzania w Polsce i Kanadzie | 181, 324
- Assorodobraj Nina, polska socjolożka, profesorka UW | 87, 109
- Aumann Robert, izraelski ekonomista, laureat Nagrody Nobla | 274
- Axer Erwin, polski reżyser teatralny | 109
- Babel Izaak, rosyjski pisarz, ofiara stalinowskich czystek | 234
- Baczko Bronisław, filozof, logik, na emigracji po 1968 roku | 150
- Baczyńska Anna, profesorka zarządzania ALK, psycholożka | 306, 311, 317
- Bagsik Bogusław, przedsiębiorca, twórca „oscylatora finansowego” Art-B | 237
- Balcerowicz Leszek, polityk, ekonomista, profesor SGH, minister finansów, prezes NBP | 201, 209, 224, 264
- Barański Rajmund, profesor nauk medycznych, polityk, minister zdrowia | 67
- Barata José Martins, portugalski ekonomista, profesor Uniwersytetu w Lizbonie | 214–215
- Bareja Stanisław, reżyser filmowy | 187
- Barlik Ewa, dziennikarka ekonomiczna | 245, 302, 305, 315, 325
- Barnes Barry, profesor socjologii Uniwersytetu w Exeter | 87, 111

- Bartoszewski Władysław, historyk, polityk, dyplomata | 297
- Baughman Rowland, amerykański profesor zarządzania CCSU | 148–149, 219–220, 324
- Bauman Zygmunt, socjolog, na emigracji w Anglii po 1968 roku | 88, 150
- Beauvoir Simone de, francuska pisarka, filozofka, feministka | 64
- Becker Howard, amerykański socjolog | 87, 111
- Beer Stafford, brytyjski consultant, profesor Manchester Business School | 181, 227
- Beksiak Janusz, ekonomista, profesor SGPiS i SGH, doradca Solidarności | 81, 119
- Belka Marek, ekonomista, profesor UW i ALK, prezes NBP | 201, 241
- Benisławska Konstancja, poetka schyłkowego baroku | 162–163, 175
- Berend Iván, węgierski historyk UCLA | 252
- Berezowski Stanisław, profesor geografii SGPiS, redaktor naczelny „Poznaj Świat” | 59
- Berlinguer Enrico, włoski polityk, przywódca Włoskiej Partii Komunistycznej | 105
- Bernanos Georges, francuski pisarz katolicki | 32
- Białkowski Grzegorz, fizyk, poeta, rektor UW | 213
- Bianco Helen, gospodyni AKK w New Britain | 218
- Bielecki Jan Krzysztof, ekonomista, polityk, premier | 148, 241–242
- Bielecki Witold, ekonometryk, rektor ALK | 206, 211, 217, 233, 236, 260, 265, 267, 278, 281–282, 284, 286, 292, 299–300, 302, 324
- Bieńkowski Władysław, publicysta, socjolog, minister oświaty | 55, 67
- Bierut Bolesław, działacz komunistyczny, prezydent RP, przywódca PZPR | 34, 54, 70
- Bigos, artysta ludowy, właściciel schroniska na tatrzańskiej Głodówce | 63
- Blejwas Stan, profesor historii CCSU, dyrektor Centrum Studiów Polskich | 220
- Blikle Andrzej, matematyk, przedsiębiorca, konsultant zarządzania | 55
- Bobrowski Czesław, ekonomista, prawnik, polityk, twórca planu trzyletniego | 47, 67
- Bochwic Teresa, dziennikarka, polityczka, córka Hani Rudzińskiej | 89
- Boddewyn Jean, profesor zarządzania NYU | 161
- Boguszevska Helena, pisarka | 21
- Bolesta-Kukułka Krystyna, profesorka zarządzania UW, dziekan WZ | 182, 227
- Bordowicz Maciej, poeta, pisarz, aktor, reżyser teatralny | 68, 73
- Borkowicz Leonard (Maciej), komunistyczny działacz społeczny, pierwszy wojewoda szczeciński | 58, 82–83
- Borucki, pedel, ogrodnik SGH | 46
- Bosiakowski Zygmunt, ekonomista, rektor SGPiS | 75–76
- Brandstaetter Roman, pisarz, poeta, znawca Biblii | 34
- Brandt Józef, polski malarz, działał głównie w Monachium | 191
- Bratkowski Stefan, dziennikarz, pisarz, publicysta ekonomiczny | 225
- Brecht Bertolt, niemiecki lewicowy pisarz, dramaturg | 109
- Breżniew Leonid, radziecki polityk, sekretarz generalny KC KPZR, przywódca ZSRR | 201
- Briedow Nikołaj, carski generał białogwardyjski | 114
- Brus Włodzimierz, ekonomista, na emigracji w Anglii po 1968 roku | 67, 122, 140
- Bryll Ernest, poeta | 65
- Brzeziński Zbigniew, amerykański polityk, dyplomata, doradca prezydenta Cartera | 252
- Buckley Walter, amerykański socjolog | 161, 175

- Buliński Henryk, kierowca, asystent AKK | 193, 297, 325  
 Bułhakow Michaił, rosyjski pisarz i dramaturg 114  
 Bunin Iwan, rosyjski emigracyjny poeta, prozaik, laureat Nagrody Nobla | 97  
 Burns Tom, amerykański socjolog | 161
- Caetano Marcelo, portugalski polityk, premier | 215  
 Caldwell Erskine, pisarz amerykański | 63  
 Calvez Jean-Yves, generał zakonu jezuitów, francuski filozof, badacz Marksas | 129, 140  
 Camus Albert, francuski pisarz, laureat Nagrody Nobla | 57, 64, 311  
 Carter Jimmy, demokrat, prezydent USA | 201  
 Céline Louis-Ferdinand, francuski pisarz, oskarżany o kolaborację w czasie II wojny | 39  
 Chabrzycki-Białek Jan, współwłaściciel przedwojennego salonu z zegarkami marki Modro | 72  
 Chałasiński Józef, socjolog, rektor UŁ | 85  
 Chambre Henri, jezuita, francuski ekonomista, badacz gospodarek socjalistycznych | 128–129  
 Chapeau Claude, francuski przedsiębiorca, współwłaściciel domu towarowego w Orleanie | 95–97, 110, 204, 207, 214, 324  
 Chowańczakowa, nauczycielka rosyjskiego | 54  
 Chrostowski Aleksander, profesor ALK w Katedrze Strategii | 230  
 Chruszczow Nikita, pierwszy sekretarz KC KPZR, premier ZSRR | 66, 99, 128, 134  
 Chrzanowski Wiesław, prawnik, polityk chrześcijański | 186  
 Cieślik Jerzy, konsultant, ekonomista, profesor ALK | 287  
 Cioran Emil, rumuński filozof związany z Francją | 78  
 Cornuel Eric, przedsiębiorca, profesor biznesu, dyrektor generalny EFMD | 284  
 Crozier Michel, francuski socjolog | 151, 175, 183, 227  
 Cushman Donald, amerykański profesor komunikacji i zarządzania, twórca Grupy Cushmana | 148–149, 219–221, 227–228, 257, 324  
 Cyert Richard, ekonomista, teoretyk organizacji i zarządzania, prezydent CMU | 152, 175, 321  
 Cygan Władysław, dealer samochodowy, kolekcjoner klasyków | 193  
 Cyrankiewicz Józef, polityk komunistyczny, pięciokrotny premier, członek Biura Politycznego KC PZPR | 87, 109  
 Czajkowski Władysław, żołnierz AK, wiceminister w Ministerstwie Ziem Odzyskanych | 72  
 Czapski Józef, malarz, pisarz, na emigracji we Francji | 301–302, 306  
 Czarnowski Stefan, socjolog, historyk kultury, profesor UW | 85
- Dahrendorf Ralf, niemiecki socjolog | 84  
 Daniluk Włodzimierz, pracownik naukowy IHW | 149  
 Dąbrowski Edmund, ekonomista, profesor SGH | 23  
 Dąbrowski Jan, konsultant, naukowiec, pierwszy doktor ALK | 285  
 Dąbrowski Witold, poeta | 65  
 Dąbrówka Andrzej, szef Cargo LOT w Nowym Jorku, kolega ze studiów AKK | 84

- Denikin Anton, rosyjski generał, jeden z dowódców białej armii podczas wojny domowej | 114
- Dermouche Aïssa, urodzony w Algierii francuski naukowiec ze Szkoły Biznesu Audencia Nantes | 283
- Dębińscy, sąsiedzi z domu przy Naruszewicza 8, właściciele papugi | 36–37
- Dietl Jerzy, profesor marketingu UŁ, senator z ramienia Solidarności | 71, 241
- Dmowski Roman, polityk, działacz niepodległościowy, twórca koncepcji państwa narodowego | 18
- Dobija Dorota, profesorka nauk ekonomicznych, szefowa Katedry Rachunkowości ALK | 271, 277, 285–286
- Dobija Mieczysław, profesor rachunkowości AE w Krakowie | 290
- Dobrowolski Kazimierz, profesor biologii, rektor UW | 223
- Dobrzyński Marian, profesor UW, członek katedry profesora Kurnala w SGPiS | 143
- Domański Grzegorz, prawnik, profesor UW, założyciel kancelarii prawnej DZP | 206, 208, 233, 305, 324
- Domosławski Artur, dziennikarz, pisarz | 88, 111
- Dowbor-Muśnicki Józef, generał armii carskiej, dowódca Korpusu Polskiego w Rosji | 30, 67
- Drewnowski Jan, ekonomista, od lat 60. na emigracji w Anglii | 23, 59, 79
- Druczyn Siergiej, młody naukowiec w Katedrze Ekonomii ALK | 313
- Durkheim Émile, francuski filozof, socjolog | 321
- Dürrenmatt Friedrich, szwajcarski dramaturg, eseista | 109
- Dworzecki Zbigniew, profesor SGH | 143
- Dwurnik Edward, malarz | 191–192, 305
- Dyakowska Jadwiga, profesorka biologii UJ | 15
- Dyakowski Bohdan, pisarz, biolog, popularyzator wiedzy przyrodniczej | 15
- Dyakowski Mikołaj, dworzanin króla Jana III Sobieskiego, autor pamiętnika z kampanii wiedeńskiej | 15
- Dziedzic Irena, dziennikarka telewizyjna | 184
- Dzierła, właściciel pracowni stolarskiej w przedwojennej Warszawie | 70
- Dzierżyński Feliks, polski szlachcic, komunista, twórca i szef krwawej Czecha w radzieckiej Rosji | 204
- Dzięciołowska Stefania, nauczycielka łaciny w liceum Reytana | 55–56
- Džilas Milovan, komunista, polityk, pisarz, wiceprezydent Jugosławii, więziony za krytykę komunizmu | 56
- Edvinsson Leif, szwedzki teoretyk organizacji, profesor Uniwersytetu w Lund | 287–288
- Ekberg Anita, szwedzka aktorka | 99
- Elert Alfred, warszawski krawiec, wyjechał z Polski po 1968 roku | 109
- Eliade Mircea, rumuński filozof, religioznawca, pisarz, dyplomata, działał we Francji | 78
- Éluard Paul, francuski poeta | 68
- Faden Józef, sportowiec, ratownik górski, zakopiański producent nart | 61
- Fajfer Luba, amerykańska redaktorka, badaczka z Centrum Studiów Wschodnich UCLA | 252, 324

- Falski Marian, pedagog, autor słynnego elementarza | 51
- Faulkner William, amerykański pisarz, laureat Nagrody Nobla | 63
- Fellini Federico, włoski reżyser filmowy | 99
- Ferrante Elena, włoska pisarka związana z Neapolem, ukrywająca swoją tożsamość | 102
- Fiałkowski Konrad, profesor informatyki, pisarz SF, wieloletni pracownik UNIDO w Wiedniu | 155, 216, 227
- Fischer Stanley, ekonomista, amerykańsko-izraelski finansista, wiceprezes Rezerwy Federalnej | 274
- Flukowski Stefan, poeta | 68
- Forrester Jay, amerykański profesor zarządzania MIT | 154
- Fourastié Jean, francuski profesor ekonomii, intelektualista | 95
- Frasyniuk Władysław, związkowiec, polityk, działacz opozycji domokrażnej w PRL | 207
- Frei Montalva Eduardo, chilijski polityk, prezydent | 103
- Frenkel Jacob, ekonomista, prezes Banku Izraela | 274
- Frentzel (Zagórska) Nina, socjolożka | 87, 89, 91, 106
- Friedberg Erhard, austriacki socjolog, współtwórca koncepcji gry organizacyjnej | 183, 227
- Gallais-Hamonno Georges, ekonomista, profesor Uniwersytetu w Orleanie, dziekan | 214–215, 324
- Galsworthy John, brytyjski pisarz | 57
- Garbacz Eugeniusz, ekonomista, profesor AE w Krakowie | 125
- Garbo Greta, szwedzko-amerykańska aktorka | 99
- Garlicki Andrzej, historyk, profesor UW | 217–218, 227
- Gasparski Wojciech, profesor organizacji i zarządzania ALK, etyk, prakseolog IFiS PAN | 144, 285, 290
- Gawroński Julian, lekarz, pedagog, twórca Szkoły Odrodzenia w Szwajcarii i Polsce | 18–19, 49
- Gąsiorowski Andrzej, lekarz, współtwórca „oscylatora finansowego” Art-B | 237
- Gąssowska Ewa, aktorka | 53
- Gierek Edward, polityk, pierwszy sekretarz KC PZPR | 105, 160, 184, 190, 201
- Giscard d’Estaing Valéry, polityk, prezydent Francji | 158
- Głowacki Roman, ekonomista, dyrektor IHW, profesor WZ UW | 149, 178, 208
- Goldberg Icchak, pracownik Banku Światowego w Polsce | 237
- Gomułka Władysław, polityk, komunista, pierwszy sekretarz KC PZPR | 65–66, 72, 90, 108–110
- Goryńska Anna, redaktorka, szefowa wydawnictwa ALK | 288
- Gościński Janusz, profesor zarządzania WZ UW | 181
- Górski Marian, profesor ekonomii WZ UW, dziekan WZ | 224
- Greene Graham, brytyjski pisarz katolicki | 57
- Grjebine André, francuski ekonomista | 215
- Grodek Andrzej, ekonomista, historyk gospodarczy, rektor SGH i SGPiS | 23, 42, 44, 59–61, 71, 80, 326



- Grodek Zosia i Hania, córki Andrzeja | 44, 48
- Gromyko Andriej, polityk, długoletni szef dyplomacji ZSRR | 201
- Gronicki Miroslaw, ekonomista, minister finansów w rządzie Belki | 201, 241
- Gross Tomasz, historyk działający w USA, autor książek o Holocauście | 274
- Grotowski Jerzy, reżyser teatralny | 110
- Grub Phillip D., profesor zarządzania GWU | 199, 227
- Gruberowa Alina, szefowa wydawnictwa Książka i Wiedza, na emigracji po 1968 roku | 94
- Gruberska, nauczycielka w SP Towarzystwa Przyjaciół Dzieci, wychowawczyni AKK | 53
- Grzegorek Piotr, artysta rzeźbiarz | 263
- Grzelak Janusz, profesor psychologii UW, wiceminister edukacji w rządzie Mazowieckiego | 208, 213
- Grzełowska (Libura) Urszula, ekonomistka, profesorka SGH, przedstawicielka szkoły wakarowskiej | 93, 113, 119, 121, 124, 140, 220
- Grzełowski Bogdan, historyk, dyplomata | 220
- Gudkova Svetlana, wykładowczyni zarządzania ALK | 278
- Gwisziani Dżermen, radziecki uczonec w Międzynarodowym Instytucie Zarządzania w Moskwie, zięć Kosygina | 188–189, 227
- Haire Mason, psycholog organizacji, profesor MIT | 160, 175
- Hałas-Dej Sylwia, dyrektorka studiów podyplomowych i MBA w ALK | 292–293, 324
- Harasimowicz Jerzy, profesor prawa finansowego UW, dziekan Wydziału Prawa UW | 208
- Harasymowicz Jerzy, poeta | 65
- Has Wojciech Jerzy, reżyser filmowy | 110
- Hašek Jaroslav, czeski pisarz, autor *Przygód dobrego wojaka Szwejka* | 79
- Hatch Mary Jo, amerykańska profesorka teorii organizacji UCLA | 250–251, 302
- Haya de la Torre Víctor, peruwiański polityk | 103
- Hayek Friedrich August, filozof, ekonomista wolnorynkowy | 80, 103, 117
- Hemingway Ernest, amerykański pisarz, laureat Nagrody Nobla | 63, 73, 173
- Hillar Małgorzata, poetka | 65
- Himilsbach Jan, charakterystyczny aktor | 68
- Hirszowicz Maria, socjolożka, na emigracji w Anglii po 1968 roku | 150
- Hitler Adolf, dyktator III Rzeszy | 162, 204, 217
- Hłasko Marek, pisarz, po 1958 roku na emigracji | 57, 65, 67, 82
- Hochfeld Julian, polityk, socjolog, profesor UW | 47, 87
- Hofmann Vlastimil, polski artysta malarz | 191, 247
- Holzer Jerzy, historyk, politolog, uczestnik opozycji demokratycznej | 76
- Iacono Gustavo, włoski psycholog społeczny | 102
- Iranek-Osmecki Kazimierz, pułkownik, szef wywiadu KG AK | 37
- Iredyński Ireneusz, poeta, prozaik, scenarzysta | 65
- Iżycka, prywatna nauczycielka AKK i braci Karpińskich | 51–52

- Jabłońska-Bonca Jolanta, profesorka prawa ALK, prorektorka | 269
- Jabłoński Henryk, historyk, komunistyczny polityk, przewodniczący Rady Państwa | 136, 181
- Jan III Sobieski, król Polski, zwycięzca spod Wiednia | 15
- Jarecki Andrzej, poeta, satyryk, dramaturg | 65
- Jaruzelski Wojciech, polityk komunistyczny, generał, prezydent RP | 212, 220, 222, 272
- Jasienica Paweł, pisarz historyczny | 89, 108
- Jasińska, przyjaciółka Janiny Koźmińskiej z Rakowieckiej | 71
- Jaszczakowa, krawcowa | 52–53
- Jedlicki Witold, socjolog, publicysta żydowskiego pochodzenia, związany z Klubem Krzywego Koła | 87
- Jelcyn Borys, polityk rosyjski, prezydent FR | 97, 107
- Jemielniak Dariusz, profesor zarządzania ALK, wiceprezes PAN | 231–232, 287, 297, 303
- Jędrzejczak Grzegorz, profesor ekonomii WZ UW | 224
- Johnson Simon, profesor przedsiębiorczości MIT | 250, 302
- Kaczyński Lech, prawnik, polityk, prezydent RP, zginął w katastrofie lotniczej | 266, 272, 294–295
- Kalecki Michał, ekonomista, profesor SGPiS | 64, 67, 81, 104, 134, 138–139
- Kalinin Iwan Piotrowicz, radziecki ekonomista z Uniwersytetu Łomonosowa | 203–204
- Kamiński, student Leona, żołnierz w kampanii wrześniowej i podziemia | 26–27
- Kamiński Marek, twórca wydawnictwa ALK | 23–24, 37, 42, 49, 83, 92, 124, 288, 324
- Kania Jan, pracownik naukowy IHW | 149
- Kantor Tadeusz, malarz, reżyser, teoretyk teatru | 110
- Karpiński Jakub, socjolog, filozof z UW, skazany w PRL za działalność opozycyjną | 51–52, 55, 85, 106–108, 139, 150, 181, 214
- Karpiński Wojciech, historyk idei, krytyk literacki, pracownik naukowy francuskiego CNRS | 51–52
- Karpiński Zbigniew, warszawski architekt | 24–25, 51
- Kartawowa Anna Nikołajewna, rosyjska artystka rewiowa, teściowa profesora Wakara | 54, 124
- Kasparow Garri, rosyjski szachista | 155
- Kasprowicz Bolesław, profesor ekonomii, rektor WSHM w Gdyni | 71–72
- Kelus Jan Krzysztof, socjolog, poeta, pieśniarz, opozycyjny działacz polityczny w PRL | 307
- Kieżun Witold, profesor zarządzania, uczestnik Powstania Warszawskiego | 143, 178, 183, 211, 285, 290, 305, 324
- King Rodney, Afroamerykanin, który w 1991 roku został brutalnie pobity przez policję w Los Angeles | 254
- King Sara, badaczka CCSU, partnerka Cushmana | 148, 219–221, 324
- Kirpalani Manek, międzynarodowy profesor zarządzania | 200
- Kisielewski Stefan (Kisiel), publicysta, muzyk | 89, 108
- Klimas, asystent profesora Skrzywana | 79
- Koczuba Magda, dziekan ALK, córka Oktawiana, wykładowczyni rachunkowości | 244

- Koczuba Oktawian, profesor mikroekonomii, współtwórca ALK | 207, 222, 233, 236–239, 242, 244–247, 257, 263–264, 269, 324
- Kolasa Blair, amerykański profesor zarządzania, dziekan Szkoły Biznesu Duquesne University | 194–196
- Kołodko Grzegorz, profesor ekonomii ALK, kilkakrotny wicepremier i minister finansów | 147, 201, 252, 273–274, 286, 294, 315–317, 324
- Kołodziejczyk Krystyna (Kiksa), aktorka | 187
- Komeda Krzysztof, kompozytor | 110
- Komorowska Maja, aktorka | 187
- Komorowski Bronisław, prezydent RP | 272, 281, 314
- Kondratowicz Janusz, poeta, satyryk, dziennikarz, autor tekstów piosenek | 68
- Korboński Andrzej, amerykański politolog, profesor UCLA | 202, 252–253, 324
- Korboński Stefan, polityk, oficer Wojska Polskiego, działacz ruchu ludowego w podziemiu | 252
- Korniłow Ławr, generał, głównodowodzący armii rosyjskiej w 1917 roku | 114
- Kornai János, węgierski ekonomista | 103, 119, 171
- Korzyński Paweł, profesor zarządzania ALK | 311–312, 317
- Kosikowski Cezary, profesor prawa | 269
- Kossak Juliusz, malarz | 70–71, 191
- Kostera Monika, profesorka zarządzania UJ | 230, 251, 285–286, 288, 302
- Kostrowicka Irena, profesorka ekonomii SGPiS/SGH | 76, 80
- Kostrzewski Marek, pracownik naukowy WZ UW | 181–182
- Kosygin Aleksiej, radziecki polityk, premier rządu ZSRR | 188
- Kotarbińska Janina, filozofka, logiczka, profesorka UW | 64, 86
- Kotarbiński Tadeusz, filozof, etyk, prezes PAN, twórca prakseologii | 21, 64, 86, 134, 144, 285
- Kotler Philip, amerykański profesor marketingu | 195
- Kowalik Tadeusz, profesor ekonomii | 252
- Kowalska Daria, dyrektorka marketingu ALK | 265, 305
- Kownacki Stanisław, profesor zarządzania WZ UW | 182, 230
- Kozielecki Józef, profesor psychologii | 155
- Kozłowska, pracowniczką sekretariatu SGH po wojnie | 44
- Koźmińska Alicja, inspektorka programu w Polskim Radiu, żona AKK | 28, 126, 162, 168–172, 187, 191, 202, 219, 256, 258
- Koźmińska Helena (ciocia Helunia), wdowa po hydrobiologu Zygmuncie | 35, 161–162, 164
- Koźmińska Janina (Nina; z domu Szołkowska), matka AKK | 22, 27–28, 30–32, 34, 36, 38, 40–41, 43, 45, 54, 66, 70, 72–73, 85, 97, 133, 205
- Koźmińska Maria (Maryla), siostra Zygmunta, szyfrantka, zginęła w Powstaniu Warszawskim | 35–36
- Koźmińska Maria (z domu Dyakowska), nauczycielka religii, działaczka społeczna na Pomorzu, babka AKK, matka Leona | 14–18, 20–21, 28, 51
- Koźmiński Bolesław, dziadek AKK, ojciec Leona | 14–15, 17–18, 20
- Koźmiński Konstanty (Kot), rotmistrz, bohater wojny 1920 roku | 15, 36

- Koźmiński Leon, profesor przedwojennej SGH, doktor Sorbony, patron ALK | 14, 16, 18–28, 30, 32, 37–39, 42–43, 45–46, 51, 66–67, 70–73, 90, 95, 106, 109, 115, 128, 134–135, 146, 174, 244, 248, 291
- Koźmiński Tadeusz, brat Zygmunta, zmarł w 1926 roku w Zakopanem | 15
- Koźmiński Zygmunt, hydrobiolog, zginął w obronie Lwowa w 1939 roku | 15, 35–36, 161
- Kramarczuk Jan, inżynier, dyrektor Instytutu Orgmasz i Instytutu Planowania | 185, 188–189, 204, 206
- Krasowska Eugenia, wiceminister edukacji, odpowiedzialna za szkolnictwo wyższe w PRL | 136
- Krawczyk Rafał, profesor ekonomii | 209, 228
- Kriebel Charles, amerykański ekspert do spraw systemów informatycznych z CMU | 154, 175
- Królikowska Maria, żona profesora Grodka | 59, 71
- Kryńska, przyjaciółka Janiny Koźmińskiej z Rakowieckiej | 71
- Kryński Stanisław, anglista, lektor angielskiego SGH i SGPiS, oxfordczyk | 44, 48
- Kryński Wojciech, przedsiębiorca, syn Stanisława | 48, 65
- Krzywicki Ludwik, socjolog, ekonomista, jeden z twórców polskiej socjologii | 21, 23, 85
- Kuc Bolesław R., ekonomista, socjolog, prakseolog WZ UW | 182
- Kuczyński Waldemar, działacz opozycji w PRL, minister w rządzie Mazowieckiego, publicysta | 206, 228
- Kudliński Romuald, profesor ekonomii UW | 208
- Kukuryka Stanisław, polityk, dyplomata w PRL, przewodniczący CZSBM, minister budownictwa | 186–187
- Kula Marcin, historyk, socjolog, profesor UW | 87, 109, 138, 274
- Kula Witold, historyk gospodarczy, profesor UW, ojciec Marcina | 87, 109, 290
- Kumaniecki Kazimierz, filolog klasyczny, profesor UW | 55
- Kunzli, ksiądz, nauczyciel, opiekun Leona w Szwajcarii | 19
- Kuraś Józef (Ogień), żołnierz AK, działał jako partyzant do 1947 roku | 60
- Kurnal Jerzy, ekonomista, profesor nauk organizacji i zarządzania SGPiS | 92, 111, 140, 143, 147, 175
- Kuroń Jacek, polityk, współzałożyciel KOR, po 1989 roku minister pracy i polityki społecznej | 88, 205, 209
- Kwaśniewski Aleksander, prezydent RP | 272
- Kwiatkowski Stefan, profesor zarządzania SGPiS, UW i ALK | 83, 92, 124–125, 143, 181, 216, 224, 233, 236–237, 244, 270–271, 277, 284, 287, 290, 303, 320, 324
- Kwiatkowski Zbigniew, dziekan Wydziału Biologii UW, po 13 grudnia 1981 roku nieformalny przywódca dziekanów | 212
- La Force Clay, dziekan Anderson Graduate School of Management UCLA | 258
- Lanceiere, rosyjski malarz impresjonista działający w Paryżu | 191
- Landau Zbigniew, historyk gospodarczy SGPiS, współpracownik profesora Grodka | 80
- Lange Oskar, ekonomista światowej sławy, polityk, rektor SGPiS | 64, 67, 103, 117, 149, 158, 175
- Lasota Eligiusz, dziennikarz, redaktor naczelny tygodnika „Po Prostu” | 65

- Latusek-Jurczak Dominika, profesorka zarządzania ALK | 232, 278, 287, 303, 324
- Laulusa Léon, dziekan ESCP Business School | 129
- Lavigne Marie, francuska ekonomistka | 215
- Lazarsfeld Paul, amerykański socjolog | 84, 86
- Le Bihan Joseph, pracownik naukowy Institut Agronomique w Paryżu | 126–127, 130–131
- Lelart Michel, francuski makroekonomista | 215
- Lem Stanisław, pisarz SF | 110
- Leoni, bona matki AKK i przyszłego szacha Iranu, Rezy Pahlawiego | 30
- Lerner Abba, amerykański ekonomista postkeynesowski, współautor prac  
Langego | 103, 117
- Lipiński Edward, ekonomista, uczestnik opozycji w PRL, współzałożyciel KOR | 23, 37,  
44, 64, 67, 71, 87, 115, 128, 134, 150, 191, 193, 205, 228
- Lipiński Jan, ekonomista, profesor SGH i SGPiS, syn Edwarda | 79
- Lis Krzysztof, naukowiec WZ UW, minister prywatyzacji | 182, 210, 241
- Liżewska Marzenna, badaczka IHW | 149, 175
- Loeser Norma, dziekan Szkoły Biznesu GWU | 199
- Lorentz Stanisław, historyk sztuki, dyrektor Muzeum Narodowego | 90
- Loth Jerzy, geograf, profesor SGH i SGPiS, członek MKOl | 44, 48, 71
- Lovecky, koordynatorka stypendium Fulbrighta w Departamencie Stanu USA | 158, 165
- Loveman Gary, ekonomista, badacz gospodarek krajów posowieckich (wspólnie  
z Sachsem) 250, 302
- Lutowska, gosposia w domu Leona i Janiny | 72–73
- Ląganowski, nauczyciel matematyki w liceum Reytana | 56
- Łaski Kazimierz, ekonomista, współpracownik Kaleckiego po 1968 roku w Austrii | 81,  
123, 138
- Łubieński Konstanty, ekonomista, publicysta, członek Rady Państwa | 108
- Łucyk Małgorzata, kierowniczką dziekanatu WZ UW, a następnie ALK | 180
- Łukasiewicz-Kwiatkowska Mirosława, szefowa sekretariatu WZ UW, związana z ALK  
od początku istnienia uczelni | 206, 210, 246, 305, 324
- Łybacka Krystyna, minister edukacji narodowej i sportu w rządzie Millera | 259
- Macierewicz Antoni, polityk, historyk, współzałożyciel KOR | 205
- Madej Marek, profesor, wicedyrektor IZ UW | 177
- Majluf Nicolás, profesor zarządzania Uniwersytetu Katolickiego w Santiago | 255
- Malczewski Jacek, malarz | 205
- Malewicz Jan, absolwent HW SGPiS, właściciel sklepu przy placu Unii Lubelskiej | 84
- Malewski Andrzej, psycholog społeczny | 85, 88–89, 111
- Malinowski Ryszard, prawnik z IZ UW | 177, 208
- Małcużyński Karol, dziennikarz, publicysta, bezpartyjny poseł na sejm w PRL | 60
- Mann Thomas, niemiecki pisarz, w okresie hitleryzmu na emigracji, laureat Nagrody  
Nobla | 57
- Mantel-Niećko Joanna, orientalistka, profesorka nauk humanistycznych, działaczka  
opozycji w PRL | 213

- Maracz Tomasz, naukowiec w Zakładzie Analizy Systemowej WZ UW | 182
- March James, amerykański badacz organizacji, profesor Stanford University | 152, 175, 321
- Marecki Jacek, ekonomista, profesor SGPiS, dziekan WHW | 92
- Markiewicz Władysław, socjolog, wiceprezes PAN | 126
- Markiewicz-Lagneau Nina, francuska socjolożka, absolwentka UW, profesorka Collège de France | 85, 111, 130, 148
- Marshall Alfred, brytyjski ekonomista, profesor Cambridge University | 117
- Matczewski Andrzej, profesor zarządzania, dyrektor stacji naukowej PAN w Paryżu | 191, 214, 230
- Matejko Aleksander, socjolog organizacji i pracy, w 1970 roku wyemigrował do Kanady | 150
- Matyja Marcin, pracownik naukowy ALK | 278
- Mauriac François, francuski pisarz katolicki, laureat Nagrody Nobla | 32
- Mauss Marcel, francuski socjolog, antropolog | 88
- Mayntz Renate, niemiecka socjolożka, dyrektorka Instytutu Maxa Plancka | 84
- Mazowiecki Tadeusz, pierwszy demokratyczny premier po 1989 roku | 241
- Mazur Marian, profesor cybernetyki, naukoznawca | 149, 175
- Mazurek Grzegorz, profesor marketingu, rektor ALK | 299, 302, 324
- Mączyńska Elżbieta, profesorka ekonomii SGH, prezeska PTE | 294, 317
- Méndez de Vigo Íñigo, hiszpański prawnik, wykładowca, minister kultury i sportu | 130
- Messner Zbigniew, ekonomista, profesor rachunkowości, premier | 264
- Miklaszewski Bolesław, filozof, ekonomista, działacz niepodległościowy, twórca i rektor SGH | 22–23, 32, 49, 244, 326
- Mills Charles, socjolog amerykański, twórca terminu „wyobraźnia socjologiczna” | 84, 307
- Mises Ludwig von, austriacki ekonomista, krytyk gospodarki socjalistycznej | 80, 103, 117
- Mitterrand François, polityk, prezydent Francji | 151
- Młynarski Tomasz, politolog, profesor UJ, ambasador Polski we Francji | 129
- Młynarski Wojciech, poeta, autor i wykonawca piosenek | 68
- Moczar Mieczysław, polityk komunistyczny w PRL, minister spraw wewnętrznych | 110, 138
- Modzelewski Karol, historyk, profesor nauk humanistycznych, opozycjonista w PRL | 88
- Moore Daniel, chilijski komunista, naukowiec, w czasach dyktatury wojskowej na emigracji w Szwecji | 104
- Morawska Dorota, socjolożka, córka właścicieli majątku w poznańskiej Turwi | 91–92
- Morawski Witold, profesor socjologii UW, a później ALK | 164, 166, 208, 248, 290, 307, 318, 324
- Moreno Jacob, amerykański psychiatra, socjolog, twórca psychodramy | 88
- Mreła Krzysztof, socjolog, absolwent UW | 224
- Mroźek Sławomir, pisarz | 110
- Mujżel Jan, ekonomista, przewodniczący Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Premierze | 294, 302

- Mundell Robert, kanadyjski ekonomista, laureat Nagrody Nobla | 73, 273  
 Munk Andrzej, reżyser filmowy | 110  
 Musk Elon, amerykański przedsiębiorca i wizjoner | 156  
 Mussolini Benito, przywódca włoskich faszystów, dyktator | 56, 100, 102  
 Muter Mela, polska malarka działająca we Francji | 191  
 Mycielski Jerzy, fizyk, ekonomista, uczestnik zespołu ekspertów UW do spraw reformy gospodarczej | 208
- Nałęcz-Jawecki Andrzej, poeta, dziennikarz | 68  
 Napoleoni Claudio, włoski ekonomista | 82  
 Nenni Pietro, lider włoskich socjalistów | 105  
 Newell Allen, amerykański informatyk, ekspert w zakresie sztucznej inteligencji | 154, 175  
 Noga Adam, profesor ekonomii ALK | 313, 318  
 North Douglass, amerykański historyk, ekonomista, laureat Nagrody Nobla | 273–274  
 North Oliver, amerykański podpułkownik Korpusu Piechoty Morskiej, zamieszany w aferę Iran-Contras | 273–274  
 Norton David, amerykański teoretyk biznesu, twórca *balanced scorecard* | 226–227  
 Nowak Alojzy, profesor ekonomii, rektor UW | 248, 324  
 Nowak Stefan, socjolog UW, promotor pracy magisterskiej AKK | 75, 85–86, 88–90, 94, 139, 323  
 Nuriejew Rudolf, Rosjanin, jeden z najsłynniejszych tancerzy baletowych XX wieku | 97  
 Nuti Mario, włoski ekonomista z Cambridge, badacz polskich przemian gospodarczych | 274
- Obłój Krzysztof, profesor zarządzania związany z WZ UW i ALK | 173, 181–182, 185–186, 194, 213, 217, 221, 225–226, 228, 230, 233, 236, 244, 248, 284, 287, 312  
 Okolski Józef, profesor prawa UW i ALK, adwokat, specjalista w dziedzinie prawa handlowego | 269  
 Olejniczak Tomasz, profesor zarządzania ALK | 278  
 Olszewski Jan, prawnik, opozycjonista w PRL, adwokat, premier | 89  
 Osiatyński Jerzy, ekonomista SGPiS, minister finansów | 81, 138  
 Ossowska Maria, profesorka etyki, socjolożka, psycholożka | 64, 85, 306  
 Ossowski Stanisław, profesor socjologii UW, prezes ISA | 64, 75, 85, 88, 94, 126, 134, 306  
 Ostafin Jerzy, ekonomista SGPiS | 138  
 Ostapczuk Bronisław, minister, szef URM w PRL, profesor zarządzania WZ UW | 188, 211–212  
 Ostrowitianow Konstantin, radziecki ekonomista z Akademii Nauk ZSRR | 80  
 Ostrowski Krzysztof, socjolog, kolega AKK | 55, 106  
 Ośniałowski Marian, poeta | 65
- Paderewski Ignacy, pianista, kompozytor, mąż stanu, prezydent RP | 18  
 Paga Lesław, ekonomista, współtwórca i prezes warszawskiej GPW | 244  
 Pajestka Józef, profesor ekonomii PAN | 191



- Pańków Włodzimierz, profesor socjologii ALK | 149
- Papież Władysław, tatrzański gospodarz w Murzasichlu | 61
- Parcerisas David, dyrektor i prezydent EADA w Barcelonie | 283
- Parsons Talcott, amerykański socjolog | 84
- Passet, pradziadek AKK ze strony matki | 28
- Patorski Janusz, inżynier, wiceprezes Rady Ministrów w rządzie Rakowskiego | 225
- Pawelczyńska Anna, socjolożka, dyrektorka OBOP | 14, 49, 90, 111
- Pawlikowski Paweł, reżyser filmowy | 135
- Pawłowski Krzysztof, senator, rektor Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu | 195
- Penderecki Krzysztof, kompozytor | 110
- Perroux François, francuski ekonomista, profesor Collège de France | 130
- Peské Jean, polski malarz działający w Paryżu w École de Paris | 191
- Petrażycki Leon, socjolog prawa działający w Rosji i Polsce, twórca psychospołecznej teorii prawa | 21
- Petriccione Sandro, włoski ekonomista, działacz Partii Socjalistycznej | 82, 105
- Phelps Edmund, amerykański ekonomista Columbia University, laureat Nagrody Nobla | 274
- Piatier André, francuski ekonomista | 128, 134
- Picasso Pablo, hiszpański malarz | 106
- Pies Hanka, legendarna pianistka w nocnym lokalu na warszawskiej Starówce | 65
- Pietras, gazda z Bukowiny Tatrzańskiej | 60
- Pietrasiński Zbigniew, psycholog biznesu, profesor nauk humanistycznych WZ UW | 178
- Piętka Henryk, prawnik, profesor SGH i SGPiS | 71
- Pikos Anna, badaczka ALK | 232, 278, 303
- Piłsudski Józef, naczelnik państwa, marszałek Polski | 22, 217–218
- Pinochet Augusto, chilijski generał i dyktator w wyniku zamachu stanu | 104
- Piotrowska Katarzyna, badaczka ALK | 307, 313, 318
- Piotrowski Włodzimierz, współautor z AKK podręcznika zarządzania, profesor ALK | 181–182, 194, 213, 230, 303
- Pisiński Henryk, dyrektor techniczny i administracyjny ALK | 245
- Platonoff Alberto Lozano, profesor zarządzania pochodzenia meksykańskiego, pracuje w Szczecinie | 59
- Pobóg-Malinowski Władysław, historyk | 56
- Podgórecki Adam, socjolog prawa, profesor UW, po 1970 roku działał na emigracji | 89
- Pogačnik Miha, słoweński skrzypek, prowadzi szkolenia kadry kierowniczej firm | 283
- Pohorille Maksymilian, ekonomista SGPiS i SGH, rektor WSNS przy KC PZPR | 137
- Popiełuszko Jerzy, opozycyjny ksiądz zakatowany przez bezpiekę w czasie staniu wojennego | 25
- Potocki Prot, polski przedsiębiorca i magnat żyjący w XVIII wieku | 21
- Pound Ezra, wybitny amerykański poeta o faszystowskich poglądach | 68
- Prejbisz Antoni, anglista, profesor SGH i SGPiS | 44
- Prejbiszowie Teresa i Tomek, dzieci Antoniego | 48
- Prescott Edward, amerykański ekonomista, doktor honoris causa ALK, laureat Nagrody Nobla | 253, 275

- Przeclawska Anna, profesorka pedagogiki, dziekan Wydziału Pedagogicznego UW | 213
- Przetacznik (Saykiewicz) Elżbieta, podczas studiów w SGPiS występowała w kabarecie Wielokrążek | 83, 106
- Przewłocka Teresa, badaczka IHW | 149, 175
- Pszczółowski Tadeusz, filozof, prakseolog, profesor IFiS i ALK | 285
- Purg Danica, profesorka zarządzania, rektorka słoweńskiej uczelni IEDC, prezeska CEEMAN | 255, 283–285
- Putin Władimir, prezydent Rosji, dyktator | 256
- Puzynina Jadwiga, badaczka literatury, profesorka nauk humanistycznych, dziekan Wydziału Polonistyki UW | 212–213
- Quesnay François, francuski uczoney z XVIII wieku, lekarz, twórca słynnej tablicy ekonomicznej | 81
- Radzikowski Władysław, ekonomista WZ UW | 178
- Rae Gavin, socjolog, profesor ALK | 307
- Rajski Jerzy, prawnik, profesor UW | 269
- Rak Krzysztof, historyk | 218, 228
- Rakowski Mieczysław, dziennikarz, redaktor „Polityki”, premier, ostatni szef PZPR | 187, 224
- Ramus Maciej, pierwszy asystent i doktorant AKK, pracownik naukowy WZ UW | 177, 181–182, 185, 194, 213, 230
- Rathenau Walther, niemiecki przemysłowiec, pisarz, polityk, minister spraw zagranicznych | 118
- Ratusiński Andrzej, pianista, pedagog | 187
- Reagan Ronald, prezydent Stanów Zjednoczonych | 195, 273
- Reza Pahlawi Mohammad, ostatni szachinszach Iranu | 30
- Rimbaud Arthur, francuski poeta | 63
- Robinson Joan, brytyjska ekonomistka lewicowa ze szkoły Keynesa | 81–82
- Robock Stefan, amerykański ekonomista, profesor Columbia University | 200
- Rogoziński Wojciech, prawnik, adwokat | 269
- Röhm Ernst, niemiecki polityk, szef SA i NSDAP, zamordowany na rozkaz Hitlera | 103
- Rokossowski Konstanty, wojskowy, polityk, marszałek Polski i Związku Radzieckiego | 66, 125
- Rolicki Janusz, dziennikarz, publicysta | 205, 228
- Romaniuk Henryk, biskup Kościoła katolickiego | 84
- Romaniuk Kazimierz, ekonomista, profesor, rektor SGPiS | 83
- Romanowska Maria, profesorka zarządzania SGH | 143
- Ronen Simcha, izraelski profesor psychologii organizacji i zarządzania | 200
- Rosati Dariusz, ekonomista, profesor SGH, polityk lewicowy | 201, 224
- Rudzińska Hanna, opozycjonistka w PRL, skazana za kontakty z paryską „Kulturą”, matka Teresy Bochwic | 67, 73, 89, 94, 111
- Rummel-Syska Zofia, psycholożka organizacji, współpracowniczka AKK na WZ UW | 182
- Ruszczyk, zagończyk kresowy, adiutant króla Jana III Sobieskiego pod Wiedniem | 15

- Ruszczyc Tadeusz, kijowski lekarz, po rewolucji pracował w Warszawie, krewny Leona | 21
- Rutkowski Jerzy, pracownik naukowy WZ UW | 208
- Rybak Waldemar, absolwent WH SGPiS, kolega AKK | 106, 108
- Rybicki Zygmunt, prawnik, rektor UW, twórca IZ UW | 174, 177, 179
- Rychliński Stanisław, przed wojną socjolog i ekonomista SGH | 23
- Ryć Kazimierz, profesor ekonomii, współtwórca WZ UW | 177–178, 206, 208–209, 224, 290
- Rymkiewicz Jarosław Marek, poeta, dramaturg | 65
- Rządca Piotr, absolwent SGPiS, dziennikarz, autor pierwszej opowieści historycznej o powstaniu ALK | 233, 245, 263, 303
- Rządca Robert, profesor zarządzania ALK, prorektor, zastępca rektora | 185, 194, 233, 236, 285–286
- Rzepecki Maciej, inżynier, znawca i konserwator samochodów klasycznych | 193
- Sablik Jerzy, przewodniczący Stowarzyszenia Księgowych w Polsce | 224
- Sachs Ignacy, polsko-francuski ekonomista, do 1968 roku w SGPiS | 81, 104, 138
- Sachs Jeffrey, amerykański ekonomista, doradca rządów w Ameryce Łacińskiej i Europie Wschodniej | 250
- Sadowniczyj Wiktor Antonowicz, matematyk, polityk, rektor Moskiewskiego Uniwersytetu Państwowego | 281
- Sadowska Barbara, poetka, matka zamordowanego przez milicję Grzegorza Przemyska | 73
- Sadowski Wiesław, ekonometryk, polityk, rektor SGPiS | 178
- Sagan Françoise, francuska pisarka | 57, 64
- Samojlik Bazyli, ekonomista, polityk, minister finansów, profesor ALK | 264
- Samsonowicz Henryk, historyk, rektor UW, minister edukacji | 207–208, 210, 212, 223
- Sanders Patricia, profesorka biznesu CCSU związana z ALK | 216–218, 221, 320
- Sarapata Adam, socjolog pracy, profesor IFiS PAN | 120, 140, 149
- Sartre Jean-Paul, francuski filozof, pisarz, laureat Nagrody Nobla | 57, 64
- Saykiewicz Jan Napoleon, ekonomista, profesor Szkoły Biznesu Duquesne University | 106, 213
- Schaff Adam, polski filozof, marksista | 90–91
- Schaik Gerard van, honorowy prezydent EFMD | 130
- Schollhammer Hans, profesor zarządzania międzynarodowego UCLA | 249
- Siemion Wojciech, aktor | 68, 79
- Sienkiewicz Henryk, pisarz, laureat Nagrody Nobla | 14–15, 18–20
- Sigismund, pracowniczka sekretariatu SGH zaraz po wojnie | 44
- Simon Herbert, ekonomista, informatyk, profesor CMU, laureat Nagrody Nobla | 153–155, 175, 310, 321
- Siwiński Włodzimierz, dziennikarz, redaktor, założyciel fundacji Perspektywy, organizator rankingów | 208, 233, 290
- Skakonik Wilhelmina, lekarka | 57
- Skarga Barbara, filozofka, etyczka | 274

- Skolimowski Jerzy, reżyser filmowy, pisarz, poeta | 79
- Skrobot Stanisław, menedżer, dyrektor Zjednoczenia Przemysłu Okrętowego | 189–190
- Skrzeszewski Stanisław, komunistyczny minister edukacji i spraw zagranicznych | 34
- Skrzywan Stanisław, profesor rachunkowości SGH i SGPiS, przedwojenny ekspert, menedżer | 42, 44–45, 71, 79
- Skrzywanówny Joanna i Teresa, córki Stanisława | 44, 48
- Snieżna Olga, rosyjska aktorka, pierwsza żona profesora Wakara | 125
- Sobczak Alicja, jedna ze współauterek podręcznika zarządzania pod redakcją AKK i WP | 230
- Sobczak Karol, profesor prawa, dwukrotnie dziekan WZ UW | 209, 216
- Sokołow Dymitr, profesor SGPiS, aktywista PZPR | 125, 173
- Solarz Jan, profesor zarządzania | 182
- Sopoćko Andrzej, profesor nauk ekonomicznych WZ UW | 182, 241
- Stachura Edward, poeta | 57
- Stalin Józef, sekretarz generalny KC KPZR, bolszewik, krwawy dyktator | 54, 69, 78–79, 91, 106, 108, 114, 173, 202, 204, 218
- Stambler Szalom Burg, rabin chasydzki w Warszawie | 274–275
- Stanisław Leszczyński, król Polski | 135
- Staniszkiś Jadwiga, profesorka socjologii UW | 150
- Staszek-Polankowa Bronisława, narciarka, mistrzyni świata, właścicielka schroniska na Przysłopie Miętusim | 63
- Steinbeck John, amerykański pisarz, laureat Nagrody Nobla | 63
- Steineman, Niemka, gospodyni domu w Bierutowicach | 34–35
- Steinhaus Hugo, polski matematyk, jeden z twórców szkoły lwowskiej, po wojnie we Wrocławiu | 109, 152
- Sterniczuk Henryk, profesor zarządzania Uniwersytetu Nowego Brunswiku w Kanadzie | 182, 185
- Stępień Agata, asystentka AKK | 305, 325
- Stomma Stanisław, profesor prawa, publicysta, poseł na sejm w PRL | 108
- Straszak Andrzej, profesor nauk technicznych PAN | 180
- Strumińska Marta, socjolożka, profesorka ALK | 307
- Strużycki Marian, profesor organizacji i techniki handlu SGPiS i SGH, następcą Leona | 23–24, 37, 42, 49
- Stryjeńska Zofia, malarka | 22
- Strzelecka Irena, prezeska Społem, wiceminister w PRL | 25, 122
- Strzelecki Edward, profesor przedwojennej SGH, twórca Instytutu Gospodarstwa Społecznego | 23
- Strzelecki Jan, socjolog, działacz społeczny, narciarz | 60, 89
- Strzelecki Ryszard, członek Biura Politycznego KC PZPR | 122
- Strzeszewski Michał, w czasach studenckich kolega AKK z socjologii, pracował w OBOP, członek PTS | 86
- Sulmicki Paweł, profesor ekonomii SGPiS | 173
- Swanson Paul, amerykański profesor ekonomii | 215
- Sylos-Labini Mauro, włoski profesor ekonomii | 81

- Szacka Barbara, profesorka socjologii UW | 87
- Szacki Jerzy, profesor socjologii UW | 87, 111, 213
- Szaniawski Klemens, profesor filozofii i logiki UW, wybrany rektorem UW w 1984 roku  
– nie objął urzędu | 86
- Szczepankowski Piotr, ekonomista, doradca, wykładowca akademicki | 230
- Szczepański Jan, profesor socjologii, dyrektor IFiS PAN, prezes ISA | 126
- Szczepański Maciej, przewodniczący Komitetu do spraw Radia i Telewizji | 201
- Szczepkowska Joanna, aktorka | 225
- Szelényi Iván, socjolog UCLA | 252
- Szlachcic Franciszek, minister spraw wewnętrznych, sekretarz KC PZPR | 180, 228
- Szołkowska Zofia (z domu Passet), babka AKK | 17, 28–30, 38, 53, 57, 59, 71
- Szołkowski Antoni, dziadek AKK | 17, 27–30, 38, 57, 71
- Sztaudynger Jan, poeta, fraszkopisarz | 56
- Sztaudyngerowa, polonistka, nauczycielka AKK w liceum Reytana | 56
- Sztompka Piotr, profesor socjologii UJ, prezes ISA | 147, 248, 252, 268, 297, 303,  
314–315, 324
- Szumski Adrian, wykładowca ALK | 230
- Śliwonik Roman, poeta | 65, 68
- Śmiałowski Igor, aktor | 187
- Światło Józef, wysoki funkcjonariusz bezpieczeństwa w PRL, po ucieczce na Zachód częsty gość  
audycji RWE | 70
- Świada-Ziemba Hanna, profesorka socjologii UW | 213
- Świdorski Jan, aktor teatralny | 109
- Świtaj Norbert, kolega AKK ze studiów w SGPiS, towarzysz podróży samochodowej  
przez Europę | 168
- Taleb Nassim, amerykański filozof, ekonomista, autor książki *Czarny łabędź* | 231, 299,  
303
- Tarkowski Jacek, socjolog polityki PAN | 150, 208
- Tatarkiewicz Władysław, filozof, profesor UW | 64, 116, 141, 318
- Thomas Howard, dziekan Szkoły Biznesu University of Illinois at Urbana-  
-Champaign | 242
- Tomaszewski Bohdan, dziennikarz, komentator sportowy | 23, 187
- Tomaszewski Jerzy, wykładowca historii gospodarczej SGPiS | 80
- Torre José de la, profesor Anderson Business School UCLA | 249–250, 324
- Trifonow Jurij, radziecki pisarz | 203
- Trocki Lew, rosyjski komunista, twórca Armii Czerwonej, zabity w Meksyku na rozkaz  
Stalina | 56
- Tropea Joe, socjolog GWU, gospodarz AKK w Springfield | 167, 184, 186, 196–198,  
200, 228, 241
- Trump Donald, prezydent USA | 99, 168
- Trybuchowski Maciej, współautor podręcznika zarządzania, menedżer w sektorze  
bankowym | 230

- Twardowski Jan, ksiądz, poeta | 34
- Tymiński Stan, założyciel Partii X, kandydat na prezydenta RP | 239
- Tymowski Jan, licealny kolega AKK z Mokotowa | 66
- Tyrmand Leopold, pisarz, od 1965 roku na emigracji | 57, 65, 109, 179
- Vercors (Jean Bruller), francuski pisarz | 64
- Wajda Andrzej, reżyser filmowy | 37, 110
- Wakar Aleksy, profesor SGH i SGPiS, twórca szkoły wakarowskiej | 23, 42–43, 46, 54, 64, 67, 75, 80–81, 93–94, 97, 113–123, 125–126, 137, 141, 143–144, 149, 173–175, 177, 181, 264, 321
- Wakarowa Loka, żona profesora Wakara, córka aktorki rewiiowej Anny Kartawowej | 124–125, 173
- Wałęsa Lech, przywódca Solidarności, prezydent RP, laureat Pokojowej Nagrody Nobla | 239, 272
- Wańkowicz Melchior, pisarz, dziennikarz | 14, 49
- Waślicki Piotr, instruktor zajęć sportowych | 237
- Wawrzyniak Bogdan, profesor zarządzania ALK | 143, 181, 230, 285
- Ważyk Adam, poeta | 64
- Wejchert Jan, menedżer, przedsiębiorca, współtwórca TVN-u | 209
- Welch Jack, amerykański menedżer, szef General Electric | 221
- Welfe Władysław, profesor ekonomii UŁ, dziekan WE | 137
- Wertyński Aleksander, rosyjski pieśniarz związany z białą emigracją, wrócił do ZSRR | 114
- Wetlaufer Suzy, redaktorka „Harvard Business Review” 251
- Węgleński Jan, profesor socjologii UW, brat Piotra, kolega AKK z czasów studiów | 86
- Węgleński Piotr, profesor biologii, rektor UW | 86
- Widomska Alicja, redaktorka, dziennikarka radiowa i telewizyjna w PRL | 68
- Więckowski Jerzy, profesor zarządzania, pierwszy dziekan WZ UW | 174, 177–178, 180, 222
- Wilczek Mieczysław, minister przemysłu w rządzie Rakowskiego | 224
- Wiłkomirska Wanda, skrzypaczka | 187, 213
- Wiśniewska Ewa, aktorka | 53
- Wiśniewska (Niemirska) Małgorzata, aktorka, siostra Ewy | 53
- Witkowski, absolwent SGPiS związany z PLL LOT | 84
- Witwicki Władysław, filozof | 21
- Wojtyła Karol, papież Jan Paweł II | 60, 148
- Wolter, francuski filozof epoki oświecenia | 24
- Woźniczkwowie, gospodarze w Masłomiącej, u których Koźmińscy znaleźli schronienie w czasie wojny | 41–42
- Wroński Henri, francuski profesor polskiego pochodzenia, pracownik CNRS | 128, 133–134, 324
- Wróblewski Andrzej, ekonomista, minister finansów | 224, 264
- Wróblewski Andrzej Kajetan, profesor fizyki, rektor UW | 242, 245

- Wróblewski Xawery, wnuk profesora Lotha, towarzysz dziecięcych zabaw AKK  
w ogrodach SGH | 48
- Wrzaszczyk Tadeusz, polityk, minister przemysłu maszynowego | 206
- Wrzesińska Barbara, aktorka | 68
- Wyrzykowski Marian, aktor | 109
- Wyszyński Stefan, prymas Polski | 66
- Yip George, profesor Imperial College Business School w Londynie | 251–252, 303
- Zach Ryszard, profesor zarządzania WZ UW | 182
- Zakrzewski Zbigniew, profesor ekonomii, rektor AE w Poznaniu | 126
- Zalai Ernő, węgierski ekonomista | 67, 152
- Zaleski Eugeniusz, ekonomista, sowietolog, działacz emigracyjny we Francji | 134, 214,  
228
- Zalewska, Uzbeczka polskiego pochodzenia | 108
- Zasępa Ryszard, profesor SGPiS, statystyk, pracownik FAO | 101–102
- Zatwarniccy, właściciele dworku i gospodarstwa na Czerniakowie | 52
- Zawadzki Tadeusz, harcmistrz | 55
- Zawadzki Władysław, profesor ekonomii przedwojennej SGH | 23, 113
- Zawiślak Andrzej, profesor zarządzania, doktorant AKK | 147–149, 161, 175, 177,  
180–187, 194, 201, 208, 225, 227–228, 233, 236, 305, 315, 324, 326
- Zawiślak Paweł, syn Andrzeja, pracownik naukowy ALK | 148
- Zee John, Chińczyk z Hongkongu, studiował chemię w Paryżu | 131–133
- Zieleniewski Jan, profesor nauk ekonomicznych, prakseolog | 144, 146
- Zielińska Dorota, jedna z pierwszych pracownic administracji ALK | 246
- Zieliński Janusz, ekonomista, współpracownik profesora Pohorillego | 93, 111, 117, 137,  
141, 244
- Ziemann Sonja, niemiecka aktorka | 82–83
- Znaniecki Florian, filozof, twórca polskiej socjologii akademickiej | 85
- Zubek Stanisław, zakopiański producent nart | 61
- Żandarowski Zbigniew, doktorant WZ UW | 181–182
- Żukowski Wojciech, pisarz | 110





Andrzej K. Koźmiński  
z Grafem, pupilem rodziny  
i najwierniejszym przyjacielem

**Profesor Andrzej K. Koźmiński**, znany w świecie ekonomista, badacz organizacji i zarządzania zapisał się w najnowszej historii Polski jako założyciel Akademii Leona Koźmińskiego, elitarniej uczelni prywatnej, która według „Financial Times” jest najlepszą szkołą biznesu w Europie Środkowej. W jego opowieści biograficznej nie brakuje opisów sukcesów, ale i porażek, przykładów ograniczeń, jakie przyszło mu pokonywać w drodze do realizacji marzenia o własnej szkole naukowej i o uczelni biznesowej europejskiej klasy. To także wyjątkowy portret warszawskiej rodziny profesorskiej, przedwojennej inteligencji doświadczonej przez krwawą, XX-wieczną historię. Sposobem na przetrwanie rewolucji bolszewickiej, obu wojen światowych, aresztowań, wywózki rodziny do Oświęcimia po Powstaniu Warszawskim i nieustannego rujnowania środowiska naukowców SGH w czasach komuny okazało się silne zakorzenienie Koźmińskich w kulturze europejskiej i oświeceniowy kult nauki.