

EWA BARLIK

# KOŻ MIN SKI



AKADEMIA  
LEONA KOŹMIŃSKIEGO

**Wydawca:** Akademia Leona Koźmińskiego  
**Redakcja:** Ewa Barlik  
**Tłumaczenie:** Adrian Sikora  
**Korekta wersji anglojęzycznej:** Michelle Atallah  
**Korekta:** Elżbieta Lipińska  
**Projekt okładki:** Artur Matulaniec  
**Projekt graficzny i skład:** Artur Matulaniec

## **SPIIS TREŚCI** **CONTENTS**

<b>WARTOŚCI</b> VALUES	<b>5</b>
<b>POCZĄTKI</b> BEGINNINGS	<b>20</b>
<b>GENIUS LOCI</b>	<b>48</b>
<b>VIVAT ACADEMIA!</b>	<b>68</b>
<b>DOKTORZY HONORIS CAUSA</b> AKADEMII LEONA KOŹMIŃSKIEGO DOCTORS HONORIS CAUSA OF KOZMINSKI UNIVERSITY	<b>110</b>
<b>VIVANT PROFESSORES!</b>	<b>116</b>
<b>BADANIA NAUKOWE</b> SCIENTIFIC RESEARCH	<b>128</b>
<b>UMIĘDZYNARODOWIENIE</b> INTERNATIONALISATION	<b>158</b>
<b>LIFELONG LEARNING</b>	<b>180</b>
<b>MISTRZ POLSKI</b> THE CHAMPION OF POLAND	<b>196</b>
<b>ABSOLWENCI KOŹMIŃSKIEGO</b> KOZMINSKI GRADUATES	<b>206</b>
<b>ROZMOWY Z ABSOLWENTAMI</b> CONVERSATIONS WITH GRADUATES	<b>230</b>
<b>ROZMOWY Z REKTORAMI</b> CONVERSATIONS WITH RECTORS	<b>248</b>
<b>OSIĄGNIĘCIA</b> ACCOMPLISHMENTS	<b>304</b>
<b>FOOTNOTE</b>	<b>308</b>

© Copyright by Kozminski University  
 Warszawa 2018

Akademia Leona Koźmińskiego  
 03-301 Warszawa, ul. Jagiellońska 59

[www.kozminski.edu.pl](http://www.kozminski.edu.pl)  
<https://www.facebook.com/kozminski/>  
<https://www.instagram.com/kozminskiuniversity/>

ISBN: 978-8389437-69-3



4

5

WARTOŚCI  
VALUES

Już w 2088 roku dzwony katedry św. Petroniusza ogłoszą jubileusz tysiąclecia Uniwersytetu Bolońskiego. Czy w 1088 roku pierwszy rektor połączonych szkół prawa w Bolonii przewidział, że jego uczelnia przetrwa tysiąc lat? Zakładając współczesną szkołę wyższą, trzeba przyjąć perspektywę bolońską. Uniwersytet ma trwać wieki, by służyć wiedzy, nauce i ludzkości. Uczelnia to nie jest biznes, który ma przynosić założycielom doraźne korzyści materialne lub próżną sławę. To jest misja.

Akademia Leona Koźmińskiego od początku istnienia kieruje się takim przesłaniem i takimi wartościami, jakby miała trwać wiecznie. Kolejni rektorzy uczelni konsekwentnie wyznaczają i osiągają cele, które pozwalają wierzyć, że 25-lecie to zaledwie początek dłu-

giej historii. Pierwszy rektor, prof. Andrzej Koźmiński, mówił w 1993 roku podczas inauguracji roku akademickiego nowo powstałej uczelni, że jej studenci mają przede wszystkim umieć, a dopiero w dalszej kolejności wiedzieć. Nauka ma mieć wymiar praktyczny na miarę swoich czasów. We wczesnych latach 90. XX wieku praktyczna była znajomość języka angielskiego, komputerów, analizy finansowej, rachunkowości czy sprawnego zarządzania firmą w otoczeniu rynkowym. Dziś narzędzia zmieniły się na bardziej za-

awansowane zastosowanie informatyki, big data, umiejętność działania w środowisku wirtualnym w zglobalizowanej gospodarce. Jutro będą to wyzwania związane z gospodarką sieciową, wykorzystaniem robotów i zarządzaniem emocjami. W każdym roku pobierania nauki w ALK wśród studentów panuje przekonanie, że nawet jeśli niektórzy wykładowcy są od nich starsi o generację (albo więcej), to są osobami otwartymi, nowoczesnymi, nastawionymi na przekazywanie najnowszej wiedzy i zainteresowanymi

innowacyjnymi rozwiązaniami wykorzystywanymi w zarządzaniu firmą i przydatnymi w biznesie. Technologia i wiedza też muszą mieć wymiar praktyczny. Pasjonowanie się nimi wyłącznie w celach poznawczych nie odpowiadałoby wartościom szkoły biznesu, która konsekwentnie kieruje myśli w kierunku praktycznego zastosowania i monetyzacji takich rozwiązań.

Akademia zawsze podążała za nowinkami w dziedzinie technologii. Jednym z pierwszych zakupów Międzynarodowej Szkoły

## WIZJA

*Globalny partner wiedzy biznesowej w Europie Środkowej*

## OUR VISION

*Globally distinguished business knowledge partner in Central Europe*

possible to believe that the 25th anniversary of the university is just the beginning of a long way ahead. Kozminski University's first rector, Professor Andrzej Koźmiński, said in 1993 during the inauguration of the first academic year of the newly established university, that its students were to display abilities first and knowledge second. He believed that education should be practical and up to the standards of the time. In the early 1990s, the most practical abilities included: proficiency in English, computer literacy, knowledge in

## MISJA

*Wykorzystujemy nasze zamiłowanie do przedsiębiorczości, relacje korporacyjne, potencjał naukowy oraz międzynarodowe doświadczenie, aby wnosić nową jakość do biznesu, prawa i społeczeństwa.*

## MISSION

*We are leveraging our entrepreneurial flair, our corporate relations, our research potential and our internationalization to make a difference in business, law and society.*

the field of financial analysis, accounting or efficient company management in market conditions.

Nowadays, the sought-after skills have changed and include advanced applications of IT and big data, the ability to work in a digital environment and in a globalised economy. Tomorrow we will see challenges related to a network economy, the use of robots, and emotion management. Each class of students taking up their studies at KU believe that even if some of their teachers are a generation

(or more) older than they are, they are open and modern people, ready to share the latest knowledge and interested in innovations applied in company management and useful in business. Technology and knowledge need to be practical as well. Being fascinated by them only for research purposes would not be in line with the values of a business school that keeps on pushing the education envelope towards a practical application and monetisation of such solutions.

KU has always kept up-to-date with the la-

Zarządzania, która powołała uczelnię do życia, była kserokopiarka. Dziś to przestarzałe urządzenie, ale w 1989 roku kosztowało tyle, co mały samochód, i było szczytem nowoczesności, a przede wszystkim niezależności, pozwalało bowiem kopiować amerykańskie skrypty i publikacje, wcześniej niedostępne z powodu obowiązującej cenzury, zniesionej formalnie w Polsce dopiero w 1990 roku. Dziś uczelnia wykorzystuje najnowsze technologie teleinformatyczne, sztuczną inteligencję, technologię rozszerzonej rzeczywistości i stara się nadażać za nowinkami w tym zakresie.

Akademia Leona Koźmińskiego jest uczelnią biznesową o szerokim profilu. Oznacza to, że oprócz kierunków typowo biznesowych, takich jak zarządzanie, marketing, finanse i rachunkowość, rozwija dyscypliny pokrewne,

które dają menedżerom szerszą perspektywę i pozwalają lepiej zarządzać każdym przedsięwzięciem, a na pewno lepiej je rozumieć. Te pokrewne dyscypliny to ekonomia, administracja, socjologia, psychologia ekonomiczna i prawo. W pierwszych latach istnienia ALK jako uczelnia licencjacka mogła uczyć umiejętności praktycznych przydatnych w biznesie. W ciągu kilku lat stała się uczelnią magisterską z uprawnieniami do nadawania stopni naukowych i zyskała status akademii, mogła zatem w większym zakresie realizować badania naukowe. Prowadzenie badań empirycznych jest jednym z głównych celów uczelni. Pracownicy naukowo-dydaktyczni są zachęceni do podejmowania oryginalnych studiów oraz do uczestnictwa w międzynarodowych zespołach badawczych. Akademia

test developments in the field of technology. One of the first purchases made by Międzynarodowa Szkoła Zarządzania – the entity that founded KU – was a photocopier. It's an outdated device as per today's standards, but in 1989 it cost as much as a small car and was something state of the art. But most of all, it offered independence as it made it possible to copy American course materials and publications, which were earlier unavailable because of censorship – abolished officially in Poland only in 1990. At present, the university takes advantage of the latest IT technology, artificial intelligence, and augmented reality, trying to keep up with all the novelty in these areas.

Kozminski University is a fully-fledged broad profile business school. This means that apart from focusing on typical business

fields of study such as: management, marketing, finance and accounting, it is likewise committed to developing related disciplines that provide managers with a broader perspective and help them manage – and surely understand – every project much better. These related disciplines are: economics, administration, sociology, economic psychology, and law.

In its early years, KU, as an undergraduate school, could teach practical skills useful in business. Within a few years it became a graduate school and was granted the rights to confer academic degrees, becoming a college [akademia in the Polish terminology, but referred to as a university in English] and thus able to pursue scientific research on a wider scale. Carrying out empirical studies is one of the main goals of the university. Research

*Tuż przed utworzeniem Akademii Leona Koźmińskiego jej założyciele w 1992 roku sformułowali 10 zasad, którymi mieli się kierować zarówno jej przyszli wykładowcy, jak i studenci:*

1. *Profesjonalizm*
2. *Dążenie do doskonałości*
3. *Orientacja globalna*
4. *Orientacja lokalna i regionalna*
5. *Odpowiedzialność społeczna*
6. *Orientacja etyczna*
7. *Orientacja pragmatyczna*
8. *Aktywna postawa*
9. *Orientacja zespołowa*
10. *Szkoła jest wspólnym dobrem*

*Right before Kozminski University was established in 1992, its founders formulated 10 principles that both its future teachers and students were to follow:*

1. *Professionalism*
2. *Striving for perfection*
3. *Global orientation*
4. *Local and regional orientation*
5. *Social responsibility*
6. *Ethical orientation*
7. *Pragmatic orientation*
8. *Active approach*
9. *Team orientation*
10. *The university is a common good*

*Zachęcamy studentów do nauki i do rozwijania własnych pasji.*

*We encourage students to study and to develop their own passions.*

ma ambicję stać się czołowym ośrodkiem naukowym w Europie Środkowo-Wschodniej w dyscyplinach związanych z biznesem. Celem jest stworzenie regionalnego centrum nowoczesnej wiedzy menedżerskiej na miarę XXI wieku, którego wyróżnikiem są badania interdyscyplinarne. Polska nauka o zarządzaniu została zbudowana na dwóch silnych filarach z obszaru nauk społecznych rozwijanych w naszym kraju jeszcze przed II wojną światową: ekonomii i socjologii. Nazwiska ówczesnych profesorów – Michała Kaleckiego, Stanisława Ossowskiego, Oskara Lange, Floriana Znanieckiego i wielu innych – są dobrze znane na świecie, także dzięki ich uczestnictwu w międzynarodowej sieci nauki, w której znaleźli się za sprawą swoich zagranicznych, zwłaszcza amerykańskich afiliacji. Nauka o

zarządzaniu rozwinęła się w Polsce w pewnym stopniu dzięki ograniczeniom ustrojowym. Za czasów komunizmu panującego do 1989 roku wolna i nieskażona ideologią marksistowską nauka nie mogła się rozwijać. Dlatego wielu wybitnych uczonych, jak choćby Florian Znaniecki, emigrowało z Polski, aby prowadzić swoje badania w USA. Ci, którzy zostali w kraju, odchodzili od zideologizowanych dyscyplin, takich jak ekonomia (w czasach komunizmu określana jako „ekonomia polityczna”), i często znajdowali azyl w nowej dyscyplinie – nauce organizacji i zarządzania. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, który powstał w 1972 roku, a wcześniej Katedra Organizacji i Techniki Handlu w Szkole Głównej Handlowej dały początek nauce o zarządzaniu w Polsce. Obie te insty-



*Uczelnia przekazuje studentom wiedzę i umiejętności oraz kształtuje ich system wartości jako przyszłych pracowników i pracodawców.*

*The university teaches students knowledge and skills, and shapes their system of values as future employees and employers.*

ch-teaching staff members are encouraged to take up original research activities and to participate in projects conducted by international research teams. The university has an ambition to become a leading Central-East European research centre in disciplines related to business. KU's goal is also to create a regional centre of contemporary managerial knowledge for the 21st century, distinguished by the conducted interdisciplinary research.

The Polish management science has been formed of and set upon two strong pillars from the area of social sciences developed in our country already before World War II: economics and sociology. The names of the most renowned scholars of the time – Michał Kalecki, Stanisław Ossowski, Oskar Lange, Florian Znaniecki, and many others – are well-known across the world, also thanks

to their contribution to the global scientific network, the members of which they could become owing to their foreign – especially American – affiliations. Management science has developed in Poland thanks to political constraints to some extent. During the period of communism, which ultimately fell in 1989, it was impossible for free science, untainted by Marxist ideology, to develop. That's why many outstanding academics, such as Florian Znaniecki, left Poland to pursue their research in the US. Those who remained in the country moved away from ideologised disciplines like economics (referred to as “political economics” in the communist era), often finding refuge in a new discipline – organisation and management science.

The Faculty of Management at the University of Warsaw, established in 1972, and

tucje tworzyli profesorowie Koźmińscy: Leon i jego syn Andrzej. Obaj doskonale znali wielu polskich i zagranicznych profesorów ekonomii, zarządzania i socjologii. Współpracowali z nimi, prowadzili wspólne badania, a z niektórymi się przyjaźnili. Profesor Andrzej Koźmiński kilkanaście lat pracował w USA, gdzie nie tylko spotkał m.in. prof. Herberta Simona, noblistę z 1978 roku, który inspirował jego późniejsze badania nad ograniczonym przywództwem, ale przede wszystkim poznał sposób funkcjonowania nowoczesnego uniwersytetu. Podobne doświadczenia miało wielu jego kolegów, współzałożycieli ALK. Dlatego nowo powstała uczelnia inspirowała się rozwiązaniami typowymi dla amerykańskich szkół biznesu z lat 70. i 80. XX wieku.

Akademia Leona Koźmińskiego opiera się na starej polskiej tradycji akademickiej, którą charakteryzują zasady wypracowane jeszcze w Rzeczypospolitej Obojga Narodów, wprowadzone w ramach oświeceniowej reformy edukacji z 1777 roku przez Hugona Kołłątaję, rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego. Są to: otwartość, równość, poszanowanie dla różnorodności etnicznej i religijnej. Uczelnia czerpie także z nowszych tradycji warszawskiej szkoły handlu i biznesu, jaką była przedwojenna Szkoła Główna Handlowa. Leon Koźmiński był jej profesorem od 1930 roku, w czasie okupacji hitlerowskiej uczestniczył w tajnym nauczaniu, a po wojnie brał udział w odbudowie SGH. Jego syn Andrzej Koźmiński, urodzony w 1941 roku, wychowywał się w kampusie, w domu profesorskim, w którym

mieszkała jego rodzina. W 1949 roku SGH została upaństwowiona, a w latach 50., w czasie nasilających się represji stalinowskich w Polsce, jej duch został ostatecznie złamany, uczeni zaszczuci, a studenci przestawieni na specyficzny rodzaj edukacji w duchu stalinowskim, by ich późniejsze postawy mogły się przysłużyć rządzącej partii komunistycznej. Na niemal pół wieku zmieniła się nawet nazwa uczelni na Szkoła Główna Planowania i Statystyki (SGPiS). Profesor Leon Koźmiński zawsze marzył o powrocie dawnej SGH, która kształciła uczciwych kupców, rzetelnych księgowych, a przy tym była właściwym miejscem do rozwoju nauki. Swoimi opowieściami i tęsknotą za tamtą uczel-

nią zaraził syna, Andrzeja. Kiedy w Polsce skończył się komunizm, pierwszą inicjatywą prof. Andrzeja Koźmińskiego było stworzenie Międzynarodowej Szkoły Zarządzania, kształcącej menedżerów, a wkrótce potem uczelni, która przejęła wartości dawnej SGH i która dziś nosi imię jego ojca, prof. Leona Koźmińskiego. Historia lubi się powtarzać. Poprzednikiem SGH, która ukształtowała się jako uczelnia tuż po odzyskaniu przez Polskę niepodległości w 1918 roku, były Kursy Handlowe Męskie Augusta Zielińskiego prowadzone od 1906 roku, jeszcze w zaborze rosyjskim. Poprzedniczką ALK też były kursy zawodowe – studia MBA oferowane przez Międzynarodową Szkołę Zarządzania. Z



earlier the Katedra Organizacji i Techniki Handlu [Collegium of Trading Methods and Organisation] at Szkoła Główna Handlowa [Warsaw School of Economics; referred to further on as SGH] were where management in science originated in Poland. Both of these institutions were formed by the Koźmińskis: Leon and his son, Andrzej. They both knew many excellent professors of economics, management, and sociology from Poland and from abroad. They worked with them, conducted research together, and were friends with some of them.

Professor Andrzej Koźmiński worked in the US for over a dozen years, where he not only met e.g. Professor Herbert Simon, a 1978 Nobel Prize winner, who inspired his later research on bounded leadership, but also – and mainly – learned how a contemporary uni-

versity functioned. Many of his friends, KU co-founders, had similar experiences. That is why the newly-established university was largely inspired by solutions typical of American business schools from the 1970s and 1980s.

Education at Kozminski University is based on the old Polish academic tradition characterised by principles worked out as far back as the times of the Polish-Lithuanian Commonwealth, implemented as part of the Enlightenment education reform of 1777 by Hugo Kołłątaj, the rector of the Jagiellonian University. These principles are: openness, equality, and respect for ethnical and religious diversity. Our university also draws from more contemporary traditions of Warsaw's trade and business school – the pre-war Warsaw School of Economics. Leon Koźmiński was a professor at SGH from 1930, actively

engaged in clandestine teaching in the times of Nazi occupation and committed to the restoration of SGH after the war. His son, Andrzej Koźmiński, born in 1941, was brought up on campus, in a professors' house where his family lived at the time. In 1949, SGH was nationalised, and in the 1950s, in the times of the intensifying Stalin repression in Poland, it lost its spirit completely. Academics were hounded, and students were 'channelled' to a specific Stalinism-inspired education so that their future attitudes could be of use to the ruling communist party. The school changed its name to Szkoła Główna Planowania i Statystyki [Main School of Planning and Statistics], abbreviated to SGPiS, for almost half

of a century. Professor Leon Koźmiński always dreamt of a return to the original SGH – a school that educated and produced fair traders and reliable accountants, and one that offered the right conditions for science to flourish. His stories and the expressed fond memories of his alma mater sparked the attention of his son, Andrzej. When communism in Poland ended, Professor Andrzej Koźmiński's first major initiative was to establish the Międzynarodowa Szkoła Zarządzania [International School of Management] educating managers, and soon after a university that adopted the former SGH's set of values and that today bears the name of his father, Professor Leon Koźmiński. History repeats itself. The

nich wyrosła uczelnia. Profesor Leon Koźmiński był Europejczykiem wykształconym w Szwajcarii i we Francji. Kochał Polskę, dla której walczył i dla której pracował, nie mając nigdy kompleksów zaściankowości. Profesor Andrzej Koźmiński, tworząc uczelnię, kierował się tymi samymi wartościami. Widząc Polskę jako nierozłączną część nowoczesnej Europy, od 1 maja 2004 roku należąca do Unii Europejskiej, stworzył uczelnię na wskroś europejską, w pełni międzynarodową.

Uczelnia jest odpowiedzialna za holistyczne wykształcenie i kształtowanie studentów. Chcemy, aby absolwenci ALK dorównywali absolwentom najlepszych szkół biznesu na świecie, a w niektórych kwestiach byli od nich lepsi. By podejmowali decyzje zawodowe i życiowe na podstawie posiadanej wiedzy,

ale też w zgodzie ze swoimi poglądami, z szacunkiem do innych ludzi. Chcemy, żeby jako menedżerowie byli dobrymi pracodawcami i uczciwymi zarządcami powierzonego im majątku, by byli wrażliwi na otaczający ich świat, przyrodę i sztukę. Uczymy ich dyscypliny i zdrowego współzawodnictwa oraz pracy zespołowej m.in. przez sport. Choć jesteśmy uczelnią biznesową, zachęcamy studentów do treningów i rozwijania własnych pasji. Wielokrotnie ALK była akademickim mistrzem Polski w różnych dyscyplinach sportowych. Przestrzeń uczelni staramy się wypełniać sztuką współczesną. Zapraszamy artystów do pokazywania swoich prac, urządzamy wernisaże osób związanych z Akademią, których pasją jest fotografia czy malarstwo. Sztuka ma czynić z nas osoby patrzące na świat sze-

roko otwartymi oczami, rozumnie i z sercem. Doceniamy umiejętność godzenia obowiązków studenta czy wykładowcy z realizacją indywidualnych zainteresowań. Osiąganie równowagi w życiu prywatnym i zawodowym czy samodoskonalenie są tematem wielu spotkań z absolwentami. Te spotkania motywują do uczenia się przez całe życie. Większość podejmujących studia podyplomowe i zdobywających nowe specjalności to osoby, które wracają na uczelnię, bo mają zaufanie, że tu nauczą się tego, co jest im aktualnie potrzebne. Etyka biznesu była jednym z pierwszych przedmiotów spoza tzw. sztywnego kanonu wiedzy menedżerskiej wprowadzonych na początku istnienia uczelni. Akademia rozwinęła największe w kraju Centrum Etyki Biznesu, którego założycielem był przedsta-



antecedent of SGH, which went on to become a university right after Poland regained its independence in 1918, were August Zieliński's Private Courses of Commerce for Men run from 1906 under Russian rule. KU's foundation involved vocational courses as well – MBA studies offered by the International School of Management. They formed the basis upon which the university grew.

Professor Leon Koźmiński was a European educated in Switzerland in France. He loved Poland. He fought and worked for it, never inhibited by any complexes or surrendering to a parochial mindset. Professor Andrzej Koźmiński was guided by the same values when creating his university. Viewing Poland as an essential component of contemporary Europe, a member of 2004 since 1 May 2004, he has established a thoroughly European

and fully international university.

Universities are responsible for providing their students with a holistic education and for moulding their characters in a broader perspective. We want KU graduates to be a match to the graduates of the best business schools in the world, and even to outmatch them in some aspects. To make their professional and life decisions on the basis of extensive knowledge, but also in accordance with their views and respecting others. We want them to be good managers and employers as well as fair administrators of the resources they may come to have at their disposal. To be sensitive to the surrounding world, nature, and art. We teach them discipline, fair competition, and teamwork through e.g. sport. Although we are a business school, we encourage our students to take up physical

activity and to pursue their passions. KU has been Poland's academic champion in a range of sports disciplines many times.

We try to make the interior of our university building full of works of contemporary art. We invite artists to showcase their works, we organise vernissages of KU-affiliated people with a passion for photography or painting. Art is to make us individuals with broad horizons, looking at the world with reason and an open heart. We value the ability to combine student or teaching responsibilities with pursuing own interests. Achieving a work-life balance or self-improvement are themes raised on many meetings with our graduates. These meetings serve as an inspiration for lifelong learning. Most of those who take up postgraduate studies and go for new specialisations are people who return to KU because they

trust they can learn something they currently need. Business ethics was one of the first subjects from outside the so-called strict canon of managerial knowledge. It was offered at the very beginning of the university's existence. KU has developed Poland's largest Business Ethics Centre, founded by representative of Professor Tadeusz Kotarbiński's philosophical school of praxeology from back in the day



wiciel dawnej filozoficznej szkoły prakseologicznej prof. Tadeusza Kotarbińskiego – prof. Wojciech Gasparski. Uczymy praktyki biznesu, ale też nieustannego poddawania działań ocenie moralnej. W codziennej praktyce akademickiej wartości moralne są wysoko cenione. Nie ma tu przyzwolenia na jakiegokolwiek przejawy nietolerancji, ksenofobii, braku poszanowania dla odmienności poglądów. Kontrowersyjne postawy i zachowania podlegają surowej ocenie wewnętrznej komisji etyki, powołanej przez senat ALK. Uczelnia pozostaje miejscem otwartym dla nieskrępowanej wymiany opinii, prezentacji nawet kontrowersyjnych stanowisk, jednakże pod warunkiem prowadzenia dyskursu zgodnie z obowiązującymi zasadami. Żaden z uczestników życia akademickiego nie może czuć się prze-

śladowany albo wykluczony z powodu swoich poglądów, rasy, płci, orientacji, pochodzenia czy nierówności ekonomicznych. Akademia to również styl życia. Trochę narzucony przez typowe elementy życia studenckiego w wielkim mieście, ale nie ma nic złego w tym, że studenci oprócz nauki dobrze się bawią w warszawskich klubach, wspólnie podróżują po świecie, poznają innych ludzi, a zdarza się, że przy tej okazji spotykają miłość swojego życia.

Na świecie działa ok. 13 tys. uczelni biznesowych. Globalny popyt na wiedzę w tym zakresie nieustannie rośnie wraz z coraz większą liczbą potencjalnych studentów z emancypujących się regionów i krajów. Budżety wielu tych szkół są często imponujące, kampusy wypełnione sztuką wybitnych arty-

stów, a budynki zaprojektowane przez najlepszych architektów. Być może kiedyś w Polsce też będziemy mogli się pochwalić podobnymi osiągnięciami.

Akademia jest uczelnią prywatną o specyficznej konstrukcji prawnej. Jej założycielką jest Międzynarodowa Szkoła Zarządzania sp. z o.o., której udziałowcami były początkowo osoby prywatne i instytucje. Z czasem sytuacja uległa zmianie, bowiem udziały w spółce stopniowo przejmowała sama uczelnia, by ostatecznie stać się właścicielką samej siebie. To gwarantuje instytucji edukacyjnej pełną niezależność i długowieczność. Władzę wykonawczą sprawuje rektor wybierany na 4-letnią kadencję przez radę powierniczą i senat uczelni. Kadencyjność rektora i stabilizująca rola prezydenta Akademii pozwalają

uczelni na zachowanie ciągłości i autonomii. Inwestycje opłacane są ze środków własnych uczelni, a każda nadwyżka finansowa pracuje na jej dalszy rozwój. To nie jest i nigdy nie była szkoła dla pokornych i niezbyt buntowniczych. To było i jest gniazdo oryginalnych, odważnych, nieskrępowanych konwenansami kolorowych ptaków, które czasem osobno, a czasem w kluczu konsekwentnie zmierzają do upatrzzonego celu. Przyświeca im zazwyczaj pragnienie usamodzielnienia się, odniesienia sukcesu, pokazania światu, że nie są głupi, że potrafią wykorzystać posiadane talenty i inteligencję, a dzięki zdobytej wiedzy i umiejętnościom nabierają pewności siebie.

Logo ALK to trójmasztowa fregata pod pełnymi żaglami na otwartym morzu. Symbolizuje przygodę, otwartość na nowe horyzon-

– Professor Wojciech Gasparski. We teach business practice as well as the constant moral assessment of this practice. Moral standards have a great significance in our everyday academic practice. We do not accept any forms of intolerance, xenophobia or disregard for different opinions. Controversial attitudes and behaviours are subject to a strict judgment of an internal ethics committee appointed by KU's senate. Our university offers a plane for an open exchange of opinions and presentation of various – including the less-usual – viewpoints, provided that the discourse takes place in keeping with the principles in place. No member of the academic community should feel persecuted or excluded because of their views, race, gender, orientation, background, or economic standing. Kozminski University is also a lifestyle. Somewhat sha-

ped by the usual elements of student life in a big city, of course, but there's nothing wrong with students having fun in Warsaw's clubs, travelling around the world, and meeting new people apart from studying. And it does happen that the new relationships they make let them find the loves of their life.

There are about 13 thousand business schools in the world. The global demand for business knowledge is on the rise, with a growing number of potential students coming from emerging regions and developing countries. The budgets these schools have at disposal are often stunning, their campuses abound with works of art of outstanding artists, and their buildings are designed by some of the best architects out there. Perhaps we will be able to say the same about Poland sometime in the future. Kozminski Univer-

sity is a private university operating on the basis of a special legal structure. Its founder is Międzynarodowa Szkoła Zarządzania sp. z o.o., whose initial shareholders included private individuals and institutions. The situation changed over time as the shares in the company were gradually bought out by the university itself, eventually becoming its own owner. This grants the university complete autonomy and longevity. The executive authority rests with the rector, appointed for a 4-year term of office by the university's board of trustees and senate. The rector's set term of office and the role of KU's president let the university retain continuity and independence. The university's investment projects and scientific research are paid from its own budget. Every financial surplus contributes to the university's development.

It is not – and has never been – a school for meek, submissive, and non-rebellious nerds. It is – and has always been – an incubator of original, brave, open-minded spirits who pursue certain predefined goals individually or collectively, but always effectively. They are usually motivated by a desire to become independent, to succeed, to show the world they're smart and able to make the most of their talents and intelligence, and thanks to the knowledge and skills they are taught, they become more and more confident. KU's logo is a three-masted frigate under full sail in the open sea. It symbolizes adventure, openness to new horizons, creative teamwork, and leadership. Polish upper-secondary school graduates can choose among public tertiary education institutions, where they don't have to pay for tuition, and among private – paid – tertiary education in-

ty, twórczą pracę zespołową i przywództwo. Polscy maturzyści mają do wyboru studia na uczelniach publicznych, gdzie nie płaci się za naukę, i na uczelniach prywatnych. Niż demograficzny spowodował, że praktycznie każdy po maturze może dziś studiować bezpłatnie na jednej z uczelni publicznych, choć nadal są tu unikatowe, oblegane kierunki, zwłaszcza w naukach technicznych, przyrodniczych i w medycynie. Dla tych, którzy chcą w przyszłości realizować się zawodowo w globalnym świecie biznesu, pierwszym wyborem stał się Koźmiński, ze względu na wykładowy język angielski, wysoki poziom nauczania i możliwość bezpośredniego kontaktu z profesorami na kameralnej uczelni.

Akademia ma dziś bardzo dobrą pozycję w kraju i na świecie, jest uczelnią znaną i

szanowaną, a jej dyplom jest ceniony przez pracodawców. O jakości studiów świadczą kariery kolejnych roczników absolwentów. Wielu z nich zajmuje wysokie stanowiska w korporacjach, administracji, w trzecim sektorze, pozostali prowadzą własne firmy lub rodzinne biznesy. Jeszcze inni rozwinięli posiadane talenty – są sportowcami, pisarzami czy twórcami z umiejętnością zarządzania własną marką i kapitałem intelektualnym. Twórcy uczelni, pracownicy, kadra naukowa i dydaktyczna, studenci i absolwenci są napędzani specyficzną energią. To ona pozwala im odważnie iść przez życie, odnosić sukcesy, radzić sobie z kryzysami, które umiają przewyżczać, korzystać z okazji i unikać zagrożeń. Źródłem tej energii jest uczelnia.

**Po prostu Koźmiński!**

stitutions. The demographic low has led to a situation that almost anyone passing the matura [high school final] exam may take up studies free of charge at a public school or university, although there are still some unique fields of study being in particular demand, especially in technical and natural sciences, and in the area of medicine. All those who wish to pursue a career in the global world of business see Kozminski University as the place of choice, particularly because of the fact that many programmes are taught in English, thanks to the high quality of teaching, and the possibility to get and be in direct touch with their teachers owing to the more intimate atmosphere of the university as an education facility. KU enjoys a very good position both in Poland and in the world, it is known and respected, and its diplomas are recogni-

zed by employers. The quality of teaching is proven by the career paths of each subsequent graduating class. Many of KU graduates have important positions in multinational corporations, administration or in the voluntary sector, others run, own or co-manage family businesses. There are also those who have turned their talents into professions – they have become successful athletes, writers or professional experts in managing their own brand and intellectual capital. Kozminski University's creators, employees, research and teaching staff, students, and graduates are all fuelled by special energy. It lets them live their lives with courage, succeed, deal effectively with crises, take advantage of the opportunities they come across, and avoid threats. The source of this energy is the university.

**We are all powered by Kozminski!**



*W ALK studiują już dzieci pierwszych absolwentów, a kolejne pokolenia poznają uczelnię poprzez swoich rodziców.*

*We have children of the first KU graduates studying at our university, with the next generations learning about KU from their parents.*

# P O C Z A T K I

## B E G I N N I N G S

### 1988

Pod koniec lat 80. system komunistyczny w Polsce chylił się ku upadkowi. Największe od ośmiu lat podwyżki cen żywności w lutym 1988 roku, przy minimalnym wzroście płac, podgrzały nastroje społeczne. Sprawujący władzę musieli przyznać, że dotychczasowe reformy gospodarcze nie przyniosły efektu. W kraju dominowała własność państwowa, złoty nie był wymienialny, a wysoka inflacja połączona z dekapitalizacją majątku produkcyjnego i zacofaniem technologicznym przekładały się wyłącznie na chroniczne niedobory rynkowe.

Ustawa z 28 grudnia 1988 roku o działalności gospodarczej, tzw. ustawa Wilczka (od nazwiska ówczesnego ministra przemysłu), otworzyła dro-



Lech Wałęsa, laureat Pokojowej Nagrody Nobla (1983), późniejszy prezydent Polski, wśród strajkujących w 1988 roku.

### 1988

Close to the end of the 1980s, the communist system in Poland was on the decline. The increase in the prices of food of February 1988, the biggest such increase in the last 8 years, combined with minimum pay rises added fuel to the social discontent. The authorities had to admit that the economic reforms implemented thus far had not been effective. The country's economy was largely nationalised, the zloty had no convertibility, and the high inflation rate accompanied by the decapitalisation of the production assets and the technological backwardness only translated into chronic market deficiencies.

The Act of 28 December 1988 on Economic Activity, the so-called Wilczek act (named after the Minister of Industry of the time),

gę do zakładania firm przez kapitał prywatny. Wraz ze zmianami w gospodarce rodziła się pilna potrzeba edukacji menedżerskiej. W tym czasie prof. Andrzej Koźmiński z kolegami z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego zaczęli snuć plany powołania instytucji edukacyjnej prowadzącej studia menedżerskie typu MBA. W Polsce nikt niczego takiego wcześniej nie robił, pomysł był na tyle nowatorski, że pisał o nim nawet opiniotwórczy tygodnik „Polityka”.

*Ludzie wychowani w świecie centralistyczno-biurokratycznym gospodarki planowej myślą właściwymi*

paved the way for private capital to establish companies.

The economic changes brought about an urgent need for managerial education. At that time, Prof. Andrzej Koźmiński and his fellow academics from Warsaw University's Faculty of Management started making plans of establishing an education institution offering MBA studies. Nobody in Poland had done it before, and the very idea was exotic enough to make it to the opinion-forming “Polityka” weekly.

*People brought up in the centralist-bureaucratic world of the planned economy think in terms of this very economy. They don't*

Lech Wałęsa, Nobel Peace Prize winner (1983), later President of the Republic Poland, among strikers in 1988.

mu kategoriami. Nie potrafią inaczej... Ponadto wielu rzeczy nie umieją. Nie potrafią np. posługiwać się sieciami mikrokomputerów. Nie znają się na marketingu, nie wiedzą, czego wymagać i do czego wykorzystywać konsulting, a mamy już przecież cały rynek doradztwa. Księgowi to na ogół faceci w zaręczkach, wypełniający pozycje debet i kredyt – podczas gdy współczesny księgowy powinien być wysokiej klasy diagnostą: analizować i ustalać kondycję finansową przedsiębiorstwa.

Andrzej K. Koźmiński, „Polityka”, 1988 r.

## 1989

6 lutego 1989 roku rozpoczęły się obrady Okrągłego Stołu, czyli rozmowy komunistycznego rządu z solidarnościową opozycją,

*know any other way... Besides, they are incapable in many areas. For instance, they can't manage or work using microcomputer networks. They know nothing about marketing, they don't know what to expect and how to make use of consulting, and we have an entire consulting market out there. Accountants are usually guys wearing oversleeves, filling in lines with debit and credit items – while a contemporary accountant should be a top-class analyst: able to analyse and determine the financial condition of the company they work for.*

Andrzej K. Koźmiński, „Polityka”, 1988

## 1989

6 February 1989 marked the beginning of the Polish Round Table talks, i.e. talks between the communist government and the so-

których zwieńczeniem były częściowo wolne wybory parlamentarne przeprowadzone 4 czerwca 1989 roku. Tę datę uważa się w Polsce za symboliczny moment przejścia z systemu komunistycznego do demokracji i wolnego rynku. Trzy dni po wyborach, 7 czerwca 1989 roku, podpisano umowę powołania spółki pod nazwą Międzynarodowa Szkoła Zarządzania (MSzZ). Wśród jej 15 udziałowców znalazły się instytucje: Zakłady Radiowe im. Kasprzaka,

Aleksander Chrostowski, Witold Bielecki, Robert Rządca od początku tworzyli silną kadrę dydaktyczną uczelni.



Aleksander Chrostowski, Witold Bielecki, and Robert Rządca have been forming a strong body of teaching staff since the very beginning.

lidarity opposition, which ended with partially free parliamentary election held on 4 June 1989. The said date is considered a symbolic moment of Poland shifting from the communist regime to a democracy and free market economy. Three days after the election, on 7 June 1989, a deed of incorporation of a company under the name of Międzynarodowa Szkoła Zarządzania [MSzZ] was signed. Its 15

Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Centrala Spółdzielni Ogrodniczych i Pszczelarskich, PTTK, a spośród osób prywatnych profesorowie Andrzej Koźmiński, Stefan Kwiatkowski, Oktawian Koczuba, Andrzej Zawiaślak, Józef Okolski i Robert Rządca.

Inicjatorzy MSzZ zdawali sobie sprawę, że Polska musi pilnie wykształcić grupę profesjonalnych menedżerów, gdyż lokalna kadra zarządzająca będzie najlepszą gwarancją dla stabilizacji i rozwoju odradzającej się gospodarki wolnorynkowej. Absolwenci studiów

MBA stali się elitą gospodarczą, która z czasem przejmie stery polskiej gospodarki. MSzZ początkowo działała w trzech wynajętych pokojach biurowych przy ul. Siedmiogrodzkiej w Warszawie. Do zarządu spółki weszli kolejni naukowcy współpracujący blisko z prof. Koźmińskim: Witold Bielecki i Krzysztof Obłój. Nad sprawami administracyjnymi czuwała Mirosława Łukasiewicz-Kwiatkowska. To tam prof. Koźmiński z najbliższymi współpracownikami skompletowali zespół wykładowców, przygotowali program stu-

*Polacy są narodem drobnych przedsiębiorców i jest wystarczająco duża grupa ludzi, którzy w odpowiednich warunkach staną się solidnymi menedżerami.*

Rozmowa Witolda Gadomskiego z prof. Andrzejem K. Koźmińskim, „Ład”, 1989 r.

*The Polish are a nation of small businesspeople, and there is a sufficiently large group of people who will become, in the right conditions, reliable and solid managers.*

Witold Gadomski's interview with Prof. Andrzej K. Koźmiński, „Ład”, 1989

shareholders included institutions such as: Zakłady Radiowe im. Kasprzaka [Kasprzak radio manufacturing company], Stowarzyszenie Księgowych w Polsce [Accountants Association in Poland], Centrala Spółdzielni Ogrodniczych i Pszczelarskich [Central office of the garden and beekeeping cooperatives], PTTK [Polish Tourist and Sightseeing Society], and some of the private individuals were Professors Andrzej Koźmiński, Stefan Kwiatkowski, Oktawian Koczuba, Andrzej Zawiaślak, Józef Okolski, and Robert Rządca. MSzZ's initiators

were well aware that Poland needed to educate a group of professional managers as soon as possible because local managers would be the best guarantee of stabilisation and development of the regenerating free market economy. The graduates of MBA studies would become a business elite that would take over the helm of the Polish economy with time.

At first, MSzZ operated in three rented office rooms on Siedmiogrodzka street in Warsaw. The company's management board was joined by further academics working closely

diów MBA i rozpoczęli rekrutację pierwszego rocznika studentów. Wiązało się to z koniecznością uświadomienia wielu osobom, czym w ogóle są studia MBA, które tutaj z niczym się nie kojarzyły. Jeden z kadrowców dużego zakładu przemysłowego zapytał nawet: „Po co komu w Polsce ten MBA [amerykańska liga koszykówki profesjonalnej – dop. aut.]?”.

Rok 1989 był przełomowy w polskiej gospodarce. Weszły w życie ustawy dające podstawy liberalizacji rynku: o podatku dochodowym od osób prawnych, o banku centralnym i prawo bankowe. Od stycznia została zniesiona reglamentacja benzyny i węgla oraz talony na zakup samochodu, a od sierpnia – kartki na mięso. Ceną wolności było ogromne zadłużenie kraju i hiperinflacja – 640% rocznie. Rantunkiem okazał się tzw. plan Balcerowicza,

ministra finansów, przygotowany wspólnie z zespołem zagranicznych konsultantów, którzy

*Patrząc z perspektywy czasu, studia MBA potrafiły zmienić mnie z rzemieślnika w przedsiębiorcę. Rzemieślnik to ktoś, kto potrafi wykonywać profesjonalnie to, co jest jego specjalnością. A przedsiębiorca to człowiek, który potrafi zorganizować i poprowadzić całe przedsięwzięcie.*

**Waldemar Rogujski, absolwent pierwszej nitki MBA (wypowiedź z 1999 r.)**

25

with Prof. Koźmiński: Witold Bielecki and Krzysztof Obłój. Administrative and office matters were supervised by Mirosława Łukasiewicz-Kwiatkowska.

It was there that Prof. Koźmiński and his closest collaborators assembled a team of academic teachers, developed the curriculum for the MBA studies, and launched the enrolment procedure for the first edition of studies. This involved a necessity to make many people realize what MBA studies were as the term did not ring the bell in Poland back then. One human resources manager from a large industrial plant asked the following question: “What do we need this whole NBA for here in Poland?”.

The year 1989 was ground-breaking for Poland’s economy. We had acts laying the foundation for market liberalisation come into

*Looking back on it now, MBA studies helped me transform from a craftsman to an entrepreneur. A craftsman is someone who is professional in what they specialise in. An entrepreneur is someone who is able to organise and manage the whole process.*

**Waldemar Rogujski, a graduate of the first MBA programme (as interviewed in 1999)**

force: the Act on Corporate Income Tax, the Act on the Central Bank, and Banking Law. Petrol and coal rationing as well as car vouchers were abolished in January, and meat ration coupons were discontinued in August. Freedom came at a price of a humongous

doradzali powołanemu po wyborach 4 czerwca rządowi wywodzącego się z opozycji premiera Tadeusza Mazowieckiego. W październiku 1989 roku 42 osoby rozpoczęły studia MBA w Międzynarodowej Szkole Zarządzania. Ukończyło je 27. Oryginalny program kształcenia zakładał połączenie elementów teoretycznych i praktycznych, typowych dla studiów MBA, z uwzględnieniem specyfiki polskiej transformacji. Część zajęć prowadzona była po angielsku, a część po polsku. Większość podręczników i pomocy naukowych była dostępna tylko po angielsku. Wśród słuchaczy

Waldemar Rogujski i prof. Krzysztof Obłój.



Waldemar Rogujski and prof. Krzysztof Obłój.

debt and hyperinflation – 640% per year. The so-called Balcerowicz Plan, i.e. a plan developed by the then Minister of Finance in collaboration with a team of foreign expert consultants, who advised the government formed by Tadeusz Mazowiecki and the opposition after the election of 4 June, came to the rescue. In October 1989, 42 people started their MBA studies at the International School of Management, out of which 27 of them completed their studies. The original study programme involved mixing theoretical and

byli dyrektorzy firm państwowych i prywatni rzemieślnicy, absolwenci studiów technicznych i humanistycznych. Zajęcia odbywały się w Teresinie, 50 km od Warszawy. Dlaczego tam? W Warszawie w latach 80. brakowało bazy lokalowej, nie było hoteli o przyzwoitym standardzie i umiarkowanych cenach, nawet oferta gastronomiczna pozostawiała wiele do życzenia. Wyszukanie ośrodka doskonalenia rolników w Teresinie, ze stosunkowo dobrą bazą dydaktyczno-hotelową, było genialnym posunięciem prof. Stefana Kwiatkowskiego i Oktawiana Koczuby, który odpowiadał za logistykę i finanse MSzZ. Profesor Krzysztof Obłój tak wspomina tamten czas: – Atmosfera w Teresinie była niezwykła. Podczas zajęć wszyscy tam mieszkaliśmy – i studenci, i wykładowcy, co sprzyjało intensywnej nauce i wykształceniu się trwałych więzi pomiędzy uczestnika-

25

practical elements, typical of MBA studies, taking the specificity of Poland’s transformation into account as well. Some classes were taught in English, some in Polish. Most of the course books and study aids were available in English only. Study participants included directors of state-owned companies, private craftsmen, graduates of the liberal arts and the sciences. The classes took place in Teresin, 50 km away from Warsaw. Why there? Warsaw of the 1980s had a very limited offer of facilities, there was no accommodation of decent standard and available at moderate prices, and even the food and beverage/catering offer left a lot to be desired. The decision to organise the classes in a farming improvement centre in Teresin, offering quite good teaching-accommodation facilities, was a brilliant move by Prof. Stefan Kwiatkowski

mi. W środku dnia były zajęcia gimnastyczne, marszobiegi, gra w piłkę. Często staraliśmy się zapraszać wykładowców z zagranicy, którzy spali czasami w moim małym mieszkaniu na Bielanych, gdyż umieszczenie ich w hotelu było dla nas za drogie.

## 1990

Kierownictwo MSzZ stanowili ludzie nauki, nie biznesmeni, dlatego od początku zależało im, by szkoła nie tylko służyła zarabianiu pieniędzy, ale też miała ambicje naukowe, w miarę możliwości na światowym poziomie. Już w kwietniu 1990 roku odbyła się konferencja w sprawie strategii zarządzania na rynkach międzynarodowych, na której gościli m.in. przedstawiciele London Business School. Kolejne międzynarodowe

konferencje dotyczyły prywatyzacji i polityki przemysłowej.

Po roku rozpoczęła studia druga nitka MBA, a szkoła uruchomiła dodatkową działalność komercyjną: krótkie kursy i szkolenia dla instytucji rządowych i firm. Hitem okazały się wyjazdowe szkolenia dla samorządowców organizowane w Zakopanem. Profesor Stefan Kwiatkowski zainicjował nowy obszar działalności, jakim stały się usługi doradz-

**Prof. Stefan Kwiatkowski od początku dążył do umiędzynarodowienia.**



**Professor Stefan Kwiatkowski had been aiming for internationalisation since the very beginning.**

versity not only earn money but also pursue scientific aspirations on an international level – to the extent possible. As early as in April 1990 there was a conference held at the International School of Management, devoted to the strategy of management in international markets, hosting e.g. representatives of London Business School. The following international conferences covered issues related to privatisation and industrial policy.

One year after, the second MBA edition commenced their studies, and the school

ta strategicznego dla firm i instytucji, które oferowała spółka. Zmieniało się też otoczenie polityczne. Weszła w życie liberalna ustawa o szkolnictwie wyższym z 1990 roku wprowadzająca autonomię akademicką na uczelniach państwowych i umożliwiającą tworzenie prywatnych szkół wyższych.

## 1991

Popyt na wiedzę menedżerską w kraju dokonującym transformacji systemowej okazał się nawet większy, niż przewidzieli założyciele MSzZ. Spółka miała jednak spore ograniczenia w rozwijaniu programów, nie dysponowała bowiem bazą dydaktyczną – nie miała lokalu, wyposażenia niezbędnego do prowadzenia zajęć, zaczęło nawet brakować wykładowców. Osoby prowadzące w week-

started an additional commercial activity: short courses and training programmes for government institutions and businesses. Away training sessions addressed to local government officials and organised in Zakopane turned out to be a true success, Prof. Stefan Kwiatkowski initiated a new area of activity involving strategic consulting services offered by the company to businesses and institutions. The political landscape was changing as well. The 1990 liberal Act on Higher Education came into force, introducing academic autonomy in state higher education institutions and making it possible to establish private higher education institutions.

## 1991

The demand for managerial knowledge in a country undergoing political transformation

endy zajęcia na studiach MBA w tygodniu pracowały na Uniwersytecie Warszawskim. Prywatna spółka nie mogła też liczyć na organizacyjne i finansowe wsparcie partnerów zagranicznych, jakie otrzymałby UW, ten natomiast, jako uczelnia państwowa, wówczas jeszcze nie mógł pobierać opłat za kształcenie.

Dopiero w 1991 roku pojawiła się szansa powołania na UW pozawydziałowego Międzynarodowego Centrum Zarządzania (MCZ), które mogło zaoferować odpłatne studia MBA. Dyrektorem został prof. Andrzej Koźmiński, a kierownikiem programu MBA prof. Krzysztof Oblój – istniała zatem unia personalna pomiędzy MSzZ a MCZ. Kilka lat później Centrum zostało przyłączone do Wydziału Zarządzania UW. Obie instytucje działały pod tym samym adresem przy ul. Nowy Świat 4 i blisko ze

appeared to be even greater than what the founders of MSzZ had expected. The company was, however, much constrained in terms of developing its programmes. It didn't have its own teaching resources – no facilities, no equipment necessary to teach classes, and even not enough teaching staff at some point. Those who taught MBA classes on weekends worked at the University of Warsaw from Monday to Friday. A private company couldn't hope for organisational or financial support from foreign partners as could be offered to UW. The latter, in turn, as a state education institution could not offer paid education back then. It was not until 1991 that a chance to establish the International Management Center (IMC) at UW appeared. IMC was an education institution able to offer paid MBA studies. Prof. Andrzej Koźmiński became its

sobą współpracowały. Uniwersytecki program MBA zyskał partnerów zagranicznych: Uniwersytet Illinois Urbana-Champaign, Uniwersytet Erazma w Rotterdamie oraz grant Fundacji Mellona. Trzecia nitka MBA prowadzona przez MSzZ mogła opuścić Teresin i skorzystać z sali wykładowej MCZ przy Nowym Świecie w centrum Warszawy.

## 1992

W lutym 1992 roku ukazał się pierwszy numer czasopisma „Master of Business Administration” kierowanego przez red. Piotra Rządę. Obecnie czasopismo wychodzi pod tytułem „Journal of Management and Business Administration. Central Europe” i jest wysoko punktowany, angielskojęzycznym czasopi- smem naukowym od 2018 r. umieszczonym

w bazie Scopus. Po dwóch latach działalno- ści Międzynarodowej Szkoły Zarządzania jej udziałowcy musieli odpowiedzieć sobie na strategiczne pytanie, czy elitarna, podyplomo- wa edukacja menedżerska ma perspektywy rozwoju porównywalne z powszechną edu- kacją wyższą adresowaną do maturzystów. Od- powiedź na to pytanie została wypracowana

**Duet zarządzający uczelnią: rektor prof. Andrzej Koźmiński i prof. Oktawian Koczuba.**



**The duo managing the university: Prof. Andrzej Koźmiński, rector, and Prof. Oktawian Koczuba.**

stration” journal, edited by Piotr Rządca. At present, the publication is entitled “Journal of Management and Business Administration. Central Europe”, and is a high impact English-language scientific journal.

After two years of operation of Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, its shareholders had to answer a serious question – whether elite postgraduate managerial education had vistas for

wspólnie przez grupę kierowniczą MSzZ pod- czas wzorcowo przygotowanej i przeprowa- dzonej sesji strategicznej. Jej moderatorem był prof. Andrzej Koźmiński. Korzystając z na- rzędzia, jakiego uczyli studentów MBA, pro- fesorowie sami udzielili sobie jednoznacznej odpowiedzi: tak, właśnie teraz jest potrzeba powołania wyższej uczelni! W dyskusji poja- wiały się głosy za i przeciw. MSzZ już zarabia- ła i dawała stabilizację zawodową pracow- nikom, a podjęcie nowego wyzwania wiązało się z dużym ryzykiem. Przy powstaniu wyższej

uczelni najbardziej upierał się prof. Oktawian Koczuba, który miał pełne poparcie prof. An- drzeja Koźmińskiego. *Ludzie żartowali, że mój tata, Oktawian Koczuba, stworzył tę uczelnię dla mnie, ponieważ zdawałam w tym czasie maturę i szykowałam się do egzaminów na studia – opowiada dr Magdalena Koczuba-Sobieraj, która była studentką pierwszego rocz- nika, a obecnie pracuje w ALK. – Jest w tym część prawdy. Tata zawsze starał się zapewnić mi w życiu to, co najlepsze, chciał, żebym stu- diowała na dobrej uczelni.*

**Pofabryczna hala przebudowana na salę wykładową.**



**A post-industrial shop floor converted into a lecture hall.**



director, Prof. Krzysztof Oblój was appointed its MBA programme manager – so there was a personal union between MSzZ and IMC. A few years later, IMC became part of Warsaw University’s Faculty of Management. Both in- stitutions were based at the same address, at Nowy Świat 4, and worked closely with each other. UW’s MBA programme gained the sup- port of foreign partners: the University of Illinois Urbana-Champaign, Erasmus University in Rotterdam, and received a grant from the Andrew W. Mellon Foundation. Participants of the third edition of MSzZ’s MBA studies could leave Teresin and use an IMC lecture the- atre on Nowy Świat in the centre of Warsaw.

## 1992

February 1992 saw the publication of the first issue of the “Master of Business Admini-

development compared to common higher edu- cation addressed to upper-secondary school gra- duates. The answer to that question was reached collectively by an MSzZ steering group during a strategic session organised and managed in a model fashion. The session was moderated by Prof. Andrzej Koźmiński. Taking advantage of a tool taught to MBA students, professors came up with an unequivocal answer to the said qu- estion: yes, it was the time to establish a higher education institution! There were arguments for and against the idea in the discussion, tho- ugh. MSzZ was already making a profit and offer- ed secure employment to its employees. Taking

up a new challenge involved a big risk. Prof. Oktawian Koczuba, fully supported by Prof. An- drzej Koźmiński, was the one who insisted on starting the higher education project the stron- gest. “People would joke that my father, Okta- wian Koczuba, created the university for me because this was the time I was about to take my matura exam, getting ready for my univer- sity entrance exams – recalls Magdalena Ko- czuba-Sobieraj, PhD, a student of the first class at KU, now a KU employee. – It is partially true, actually. My dad would always do his utmost to provide me with the best opportunities, he wanted me to study at a good university”.

## 1993

Po uzyskaniu pozwolenia Ministra Edukacji Narodowej z 31 marca 1993 roku na prowadzenie wyższej uczelni rozpoczęła się rekrutacja na studia licencjackie na kierunku zarządzanie i marketing. 4 października 1993 roku w wynajętej auli przy ul. Rozbrat, w dawnej placówce szkolenia kadr PZPR (partii komunistycznej do niedawna rządzącej krajem, a po 1989 roku szybko tracącej na znaczeniu), odbyła się uroczysta inauguracja pierwszego roku akademickiego nowo powołanej uczelni, wówczas pod nazwą Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania. Gościem był Lesław Paga, prezes reaktywowanej dwa lata wcześniej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Licząca niespełna 300 studentów uczelnia (124 studentów na

studiach dziennych i 130 na zaocznych) w pierwszym roku działalności miała duże problemy lokalowe. Zajęcia były prowadzone w wynajmowanych pomieszczeniach przy ulicy Rozbrat, przy Żurawiej i na Nowym Świecie. Kluczową sprawą było znalezienie stałej lokalizacji dla uczelni. Henryk Pisiński, wieloletni główny administrator całego kampusu ALK, wyszukał budynek na warszawskiej Pradze, przy ul. Jagiellońskiej 59. Właścicielem nieruchomości była upadła fabryka ZOPAN – Zakład Opracowań i Produkcji Aparatury Naukowej przy ul. Stalingradzkiej 29/31 (nazwę ulicy zmieniono w 1992 roku). Przejmowanie lokalu od likwidatora fabryki odbywało się na zasadzie spłacania jej zadłużenia wobec wierzycieli. Zewnętrzne warunki ekonomiczno-polityczne, będące w przygotowywaniu strategii

składową analizy PEST, nie wyglądały wówczas optymistycznie. Rok 1993 w Polsce to utrzymująca się wysoka inflacja, gwałtownie rosnące bezrobocie (3 mln osób nie miało wówczas pracy), wprowadzenie nowych podatków – PIT, VAT i akcyzy. Najwyższą cenę przemian płacili pracownicy setek przedsiębiorstw państwowych, które upadały, jak ZOPAN, a oni tracili zatrudnienie. Jednak pomimo biedy (40 proc. Polaków żyło poniżej minimum socjalnego)

Prof. Koczuba, żeby nie psuć świątecznego nastroju, nie mówił, że szampan jest na kredyt.



Prof. Koczuba, in order not to spoil the festive mood, did not say that he took a loan to buy the champagne.

its liquidator involved paying off its debt to its creditors. The external economic-political setting, being an element of a PEST analysis carried out as part of strategy development, did not instil optimism. The year 1993 was a year of a permanently high rate of inflation, a rapidly increasing rate of unemployment (3 million jobless people), and new taxes – PIT, VAT, and excise duty in Poland. The progressing transformation took the heaviest toll on employees of hundreds of state enterprises which collapsed just like ZOPAN, leaving their staff jobless. But despite the omnipresent

wydarzyło się w tym czasie coś wyjątkowego – Polacy poczuli się gospodarzami własnego kraju, którzy płacą podatki, ale mają też wymagania wobec rządzących.

## 1994

Latem 1994 roku została wyremontowana na potrzeby uczelni część pomieszczeń ZOPAN-u przy ul. Jagiellońskiej, by od września mogły tam ruszyć zajęcia dla dwóch roczników studentów. Wokół panował jeszcze duży nieład i trudno było przewidzieć, czy i kiedy z dawnej fabryki uda się stworzyć kampus uczelni. W grudniu 1994 roku, podczas pierwszej wigilii we własnej siedzibie, rektor prof. Andrzej Koźmiński wznosząc świąteczny toast powiedział współpracownikom, że tu powstanie najlepsza uczelnia biznesowa

poverty (40% of Poles living below the social minimum), something extraordinary happened – Poles felt they were the owners, the hosts of their country, who had to pay taxes but could also have some expectations of the government.

## 1994

The summer of 1994 was a time when some of ZOPAN's facilities on Jagiellońska street were refurbished and adapted in order to make it possible for two classes of students to start their studies in September. Everything was still a big mess, and it was difficult to say when the former factory would become a university campus – if at all. In December 1994, at the first Christmas Eve supper taking place in the school's own facility, its rector, Prof. Andrzej Koźmiński told his colleagues that the place

## 1993

After obtaining a permit from the Ministry of Higher Education on 31 March 1993 to run a higher education institution, the admissions for undergraduate studies in the field of management and marketing were open.

On 4 October 1993, in a rented lecture theatre on Rozbrat street, in a former training facility of the Polish United Workers' Party (the communist party ruling the country until recently, with its significance quickly diminishing after 1989), the grand inauguration of the first academic year at the newly-established higher education institution, known then as the Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management [original name in Polish: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania], took place. The honorary guest invited for the occasion was

Lesław Paga, the President of Warsaw Stock Exchange reactivated two years earlier. With a little under 300 students (124 full-time students and 130 part-time students), the school struggled to find and provide enough classroom space in the first year. Classes were taught in rented rooms on Rozbrat, Żurawia, and Nowy Świat. The main problem was to find a permanent location. Henryk Pisiński, the head administrator of the entire KU campus of many years' standing, found a building in the Praga district of Warsaw, at Jagiellońska 59. The owner of the real estate was ZOPAN – Zakład Opracowań i Produkcji Aparatury Naukowej, a then bankrupt company dealing with design and production of electronic measuring instruments, based at Stalingradzka 29/31 (the street was renamed in 1992). Taking over ZOPAN's facility from



w Europie Środkowej, która będzie kształcić także cudzoziemców. Ta wizjonerska deklaracja wywołała konsternację wśród słuchaczy, z których większość знаła przecież najlepsze uczelnie na świecie. Brak wiary w słowa rektora nie zgasił jednak entuzjazmu do działania, a wręcz przeciwnie. Cały zespół z konsekwencją i niezwykłą determinacją zabrał się do tworzenia takiej uczelni, pokonując każdego dnia niezliczone przeszkody. Postawiono na umiędzynarodowienie, którego naturalnym liderem był prof. Stefan Kwiatkowski. Jako jeden z pierwszych polskich stypendystów Fulbrighta, konsultant naukowy ONZ i były pracownik UNESCO miał szerokie kontakty na



całym świecie. Zachęcał pracowników uczelni do udziału w konferencjach zagranicznych i organizował podobne wydarzenia w Warszawie. Profesor Stefan Kwiatkowski z własnej inicjatywy prowadził zajęcia dla studentów z Business English, bowiem nie wszyscy zapisani na studia wystarczająco dobrze znali angielski. Z tego powodu rektor podjął decyzję

**Konferencje i seminaria przyciągały wielu uczestników.**

**Conferences and seminars attracted many participants.**

UNESCO employee, he had an extensive network of contacts across the entire world. He encouraged the Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management's employees to take part in conferences abroad, and organised similar events in Warsaw too. Prof. Stefan Kwiatkowski took his own initiative to teach Business English to the school's students as not all of them knew the language sufficiently well. This was the reason the rector decided to employ the best fore-

would become the best business school in Central Europe, one that would attract and educate foreigners as well. This visionary declaration caused some dismay among those gathered, most of them familiar with the best schools and universities in the world. But the disbelief in the rector's bold words did not quench the enthusiasm to act. It was quite the opposite, in fact. The whole team became determined to make their school the place the rector talked about, tackling dozens of obstacles each and every following day.

The priority was internationalisation, which was to be managed, naturally, by Prof. Stefan Kwiatkowski. As one of the first Fulbright scholarship holders from Poland, a UN scientific consultant, and an former

o zatrudnieniu najlepszych lektorów, by kompetencje językowe stały się pozytywnym wyróżnikiem absolwentów Koźmińskiego. Studenci pierwszego roku stanowili dość zgraną grupę, która szybko się integrowała. W lutym 1994 roku wyjechali na wspólny, organizowany przez uczelnię obóz sportowy do Zakopanego, a w czerwcu na integracyjno-sportowy wypoczynek w Łebie. Takie wyjazdy stały się tradycją szkoły. Uczelnia i MSzZ aktywnie promowały swoją ofertę edukacyjną. W lipcu 1994 roku ukazał się ranking polskich szkół wyższych, przygotowany przez dziennik „Rzeczpospolita” i „Businessman Magazine”, w którym uczelnia, opisana tu jako „szkoła prof. Koźmińskiego”, znalazła się w pierwszej piątce najpopularniejszych uczelni. Latem 1994 roku trwały intensywne prace remonto-

ign language teachers – to make foreign language proficiency an asset of the graduates of his school. The first-year students were a quite harmonious group, with its members integrating really quickly. In February 1994, they went together for a sports camp to Zakopane, which was organised by the school. This was followed by an orientation-sports trip to Łeba in June. Such trips have become our tradition. The school and MSzZ engaged in the active promotion of their education offer. In July 1994, a ranking of Polish higher education institutions, compiled by “Rzeczpospolita” and “Businessman Magazine”, was published. The Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management, referred to as “Prof. Koźmiński's school”, made it to the top five most popular higher education institutions. The summer of 1994 involved

we w budynkach przy ul. Jagiellońskiej 59, by już we wrześniu w pierwszej wyremontowanej auli mogła się odbyć II konferencja międzynarodowej organizacji akredytującej uczelnie w regionie – CEEMAN. W październiku 1994 roku 900 studentów zainaugurowało nowy rok akademicki.

15 listopada 1994 roku uczelnia podpisała umowę kupna całego przedsiębiorstwa ZOPAN z budynkami przy ul. Jagiellońskiej. Tak powstał zaczątek przyszłego kampusu.

**Wokół prof. Krzysztofa Obłója formowała się przyszła katedra strategii.**



**The future department of strategy was gathering around Prof. Krzysztof Obłój.**

the intensive and comprehensive renovation of buildings at Jagiellońska 59, so that the first refurbished lecture theatre would be ready for the 2nd conference of an international organisation awarding accreditations to higher education institutions in our region – CEEMAN. October 1994 welcomed 900 students to the new academic year.

On 15 November 1994 the Academy signed an agreement for the purchase of all of ZOPAN – including the buildings on Jagiellońska street. And that's how the foundation of the future campus was born.

## 1995

Za komputeryzację uczelni odpowiadał prof. Witold Bielecki, a jego żona, dr Anna Bielecka, podjęła się stworzenia informatycznego systemu obsługi studentów. To był pionierski okres komputeryzacji w kraju. Hitem zaawansowanych technologii były tajwańskie pecety, które kosztowały bająnskie sumy, więc trudno było je spotkać w urzędach, instytucjach rządowych czy w publicznych uczelniach. Pierwsze procedury i regulaminy postępowania dziekanatu i studentów napisała dr Anna Bielecka. Nie było żadnych wzorów, które można byłoby skopiować, a potrzeba uregulowania tego obszaru w instytucji, w której student jest też klientem, była silna.

SOS – system obsługi studentów – to był pierwszy taki system w kraju. Pozwalał na

*zbieranie i przetwarzanie danych o zaliczeniach, wynikach egzaminów. Znalazły się w nim wszystkie informacje niezbędne dla studentów: plany zajęć, karty egzaminacyjne, składy grup ćwiczeniowych itp. Stwarzał też możliwość przekazywania sprawozdawczości do GUS. Wiosną 1995 roku ten system już działał. Potem przechodził oczywiście wiele zmian, wraz ze zmieniającą się technologią i rosnącą ilością danych do obrobienia –*

Mirka Łukasiewicz-Kwiatkowska od początku trzymała w garści wszystkie sprawy prawno-organizacyjne



Mirka Łukasiewicz-Kwiatkowska has had her finger on the pulse of all legal and organisational matters since the day one.

*collect and process data concerning passes and fails, examination results. It included all information students could require: class schedules, examination sheets, lists of students attending particular practical classes, etc. It also made it possible to report to the Polish Central Statistical Office [GUS]. We had the system up and running already in spring 1995. It has been modified since then, of course, given the changing technology and the growing amount of data to be processed – recalls Anna Bielecka, PhD, Vice-Rector*

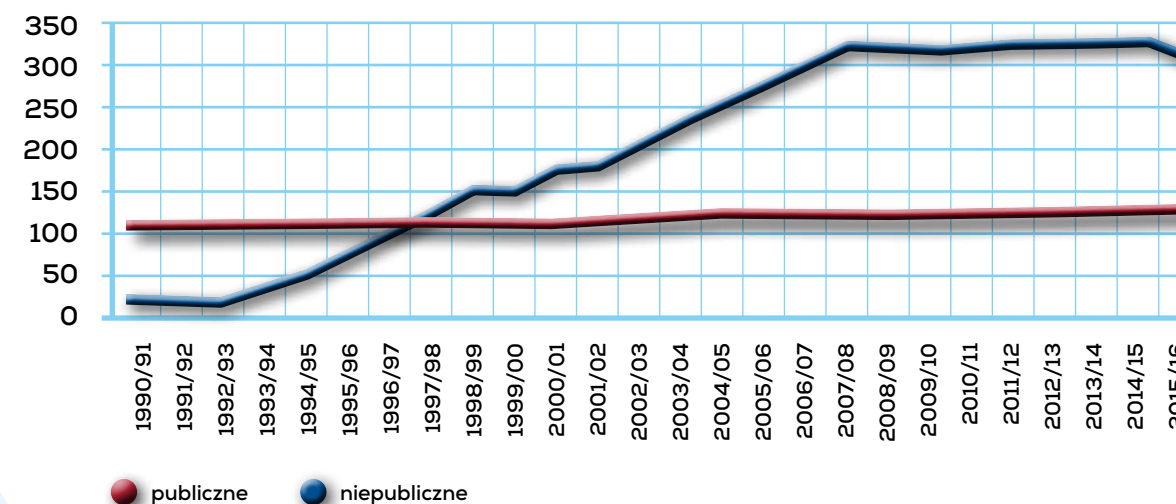
## Zmiany polityczne i społeczno-gospodarcze w Polsce lat 90. charakteryzowały się lawinowym wzrostem popytu na edukację wyższą.

W 1990 roku w Polsce studiowało niespełna 400 tys. osób, ale pięć lat później studentów było już 800 tys., w 2000 roku – 1 mln 600 tys., zaś w rekordowym 2005 roku ich liczba sięgała niemal 2 mln! Od tego czasu, z powodu niżu demograficznego, liczba polskich studentów systematycznie spada. Po 1989 roku zaczęły powstawać pierwsze prywatne wyższe uczelnie. Początkowo otrzymywały czasowe pozwolenia na prowadzenie działalności i tylko w zakresie studiów licencjackich. W roku akademickim 2009/2010 funkcjonowało 330 takich uczelni kształcących 633,1 tys. studentów (33,3 proc. ogółu studiujących).

Akademia Leona Koźmińskiego uzyskała zgodę na prowadzenie uczelni jako 17. niepublicznej w Polsce.



LICZBA UCZELNI PUBLICZNYCH I MIEPUBLICZNYCH  
źródło: GUS



**The political and socio-economic changes taking place in Poland in the 1990s resulted in a dramatic increase in the demand for higher education.** In 1990 there were just fewer than 400 thousand students in Poland, but five years later the student population amounted to 800 thousand; in 2000 it was 1.6 million, and the record-breaking 2005 saw a student population of almost 2 million! Since that time, the number of Polish students has been consistently on the decline due to a demographic low. 1989 marked the beginning of the first private higher education institutions coming into existence. At first, they were granted time-limited permits to offer and render education services – at an undergraduate level only. In the 2009/2010 academic year there were 330 such education institutions, with a student population of 633.1 thousand (33.3% of all students in the country).

Kozminski University became the 17th private education institution in Poland to receive a permit to offer and render education services.

wspomina dr Anna Bielecka, w latach 1993–1996 prorektor ds. studenckich. Największą bolączką młodej uczelni były problemy lokalowe. W pierwszej wyremontowanej sali na pierwszym piętrze budynku A, gdzie wcześniej mieściła się sala konferencyjna ZOPAN-u, rektor i księgowi pracowali odgradzeni od reszty zespołu przepierzeniem z szaf. W budynku nie było auli, więc trzeba ją było pilnie zbudować. Na fundamentach dawnej galwanizerni powstał budynek C, a kilka lat po nim budynek B, gdzie obecnie mieści się Kolegium

Biuro rekrutacji urzędowało w kartonach.



The admissions office and its cardboard facilities in action..

for Student Affairs in 1993–1996. The young education institution's biggest struggle was to have a sufficient amount of space at its disposal. The first renovated room on the first floor of building A, ZOPAN's former conference room, was where the rector and an accountant worked, separated from the rest of the team by a row of cabinets. There was no lecture theatre in the building, so it was necessary to build one as soon as possible. The foundations of the former galvanising plant were used to set up building C upon them, followed by building B a couple

Prawa. Budynek B nosi imię prof. Oktawiana Koczuby, zmarłego nagle w 2001 roku współzałożyciela uczelni.

Początkowo szkoła zatrudniała za mało osób, by powołać z nich katedry, ale dla lepszej komunikacji stworzono przejściową instytucję chairmanów, którzy koordynowali procesy dydaktyczne i badania naukowe w ramach swojej dziedziny wiedzy. Organizację i zarządzanie koordynował dr Włodzimierz Piotrowski, ekonomię i finanse – prof. Alojzy Nowak, rachunkowość i kontroling – dr

Prof. Andrzej Koźmiński i dr Włodzimierz Piotrowski



Prof. Andrzej Koźmiński and Włodzimierz Piotrowski, PhD.

of years later – now home to the College of Law. Building B was named after Prof. Oktawian Koczuba, the school's co-founder, who died suddenly in 2001. Initially the school employed too few people to establish departments, but to improve the communication, a temporary function of chairs coordinating teaching processes and scientific research within their respective fields of expertise was created. Organisation and management was coordinated by Włodzimierz Piotrowski, PhD, economics and finance – by Prof. Alojzy Nowak, accounting and controlling – by Te-

Teresa Kopczyńska, marketing – prof. Teresa Taranko, metody ilościowe i informatykę – prof. Witold Bielecki, prawo – prof. Andrzej Patulski, nauki społeczne – dr Bożenna Józefowicz, a warsztaty menedżerskie – prof. Robert Rządca. Katedry z prawdziwego zdarzenia ukształtowały się dopiero w trzecim roku istnienia uczelni i było ich początkowo sześć. Podczas inauguracji trzeciego roku akademickiego rektor, prof. Andrzej Koźmiński, przedstawił bilans dotychczasowych osiągnięć uczelni: 1723 studiujących, 24 zatrudnionych, w tym dziewięciu profesorów, dziewięciu doktorów i sześciu magistrów, 12 sal seminaryjnych, dwie sale wykładowe, trzy aule, cztery pracownie komputerowe, 6 tys. woluminów w bibliotece uczelni i jeden bar-ek gastronomiczny.

resa Kopczyńska, PhD, marketing – by Prof. Teresa Taranko, quantitative methods and information technology – by Prof. Witold Bielecki, law – by Prof. Andrzej Patulski, social sciences – by Bożenna Józefowicz, PhD, and workshops for managers – by Prof. Robert Rządca. Fully-fledged departments came to being only in the third year of the school's operation, and there were six of them at first.

At the inauguration ceremony of the third academic year, the rector, Prof. Andrzej Koźmiński, presented a summary of the school's achievements so far. 1,723 students, 24 employees including nine professors, nine doctors of philosophy, six masters of science/arts, 12 seminar rooms, two lecture rooms, three lecture theatres, four computer labs, 6 thousand volumes in the library, and one canteen.

## 1996

Przełomowym wydarzeniem było otrzymanie w marcu 1996 roku od Ministra Edukacji Narodowej uprawnienia do prowadzenia studiów magisterskich na kierunku zarządzanie i marketing – i to od razu na 25 lat. Dzięki temu pierwsi absolwenci studiów licencjackich mogli płynnie od października 1996 roku kontynuować naukę w tej samej

Dr. Piotr Walasek tworzył bibliotekę, którą do dziś ma pod opieką.



Piotr Walasek, PhD created the library, running and managing it to this day.

## 1996

A major breakthrough came in March 1996, when the Minister of National Education awarded the Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management the rights to teach graduate-level studies in the field of management and marketing – for 25 years at once. Thus, the first graduates of undergraduate studies could continue their education at the same education institution starting in October 1996 and receive a master's diploma after two more years. This was not, however, enough to fulfil the rector's and the school management's ambition.

uczelni, by po kolejnych dwóch latach studiów uzyskać dyplom magistra. To jednak nie zaspokajało ambicji rektora i kadry kierowniczej uczelni.

*Chcemy, żeby nasza uczelnia stała się liczącym się ośrodkiem uprawiania nauki o zarządzaniu. Chcemy być ośrodkiem wiodącym!* – mówił wówczas rektor Koźmiński, który postawił na rozwój badań naukowych i wymianę naukową w ramach prowadzonych seminariów i konferencji. 25 października 1996 roku odbyło się pierwsze seminarium krytycznej teorii organizacji jako kontynu-

acja tradycji słynnego w Polsce powojennej seminarium prakseologicznego prof. Tadeusza Kotarbińskiego. Organizatorami i pierwszymi moderatorami tego wydarzenia byli profesorowie Tadeusz Pszczołowski, Witold Kieżun i Wojciech Gasparski. Seminarium cały czas odbywa się w ALK, a od 2017 roku kierują nim wykształceni już w Akademii profesorowie: Dariusz Jemielniak i Dominika Latusek-Jurczak. W 1996 roku z inicjaty-

**Networking zawsze był mocną stroną życia studenckiego.**



*We want our school to become a major centre of education in the field of management. We want to become a leader!* – said Prof. Koźmiński back then, going for the development of scientific research and academic exchange as part of the organised seminars and conferences. 25 October 1996 was the day of the first seminar devoted to critical organisational theory, held as a continuation of the tradition of Prof. Tadeusz Kotarbiński's praxeology seminar famous in the post-war Poland. The event was or-

**Networking has always been a strong point of student life.**

ganised and moderated by Prof. Tadeusz Pszczołowski, Prof. Witold Kieżun, and Prof. Wojciech Gasparski. The seminar has been held regularly at KU since then, and has been managed by two KU graduates: Prof. Dariusz Jemielniak and Prof. Dominika Latusek-Jurczak since 2017. In 1996, upon the initiative of Prof. Bogdan Wawrzyniak, the first edition of regular conferences devoted

to current scientific research and recommendations in the area of management – entitled “Management Report” – took place. It attracted and featured many future doctors of philosophy and professors working on dissertations and treatises covering related topics. Prof. Stefan Kwiatkowski, consistently committed to the internationalisation of the school, initiated new scientific research projects in collaboration with Lund University from Sweden. He sometimes represented KU at international academic forums, his presence working as a form of advertisement of a young ambitious Central European research centre. The summer of 1996 saw the first 200 graduates of KU leave its walls with a bachelor's degree. As graduate-level studies were launched that year, the number of students grew significantly.

wy prof. Bogdana Wawrzyniaka odbyła się pierwsza edycja cyklicznych konferencji poświęconych aktualnym badaniom naukowym i rekomendacjom menedżerskim „Raport o zarządzaniu”. Pojawiało się na nich wielu przyszłych doktorów i profesorów przygotowujących rozprawy o pokrewnej tematyce. Profesor Stefan Kwiatkowski, który cały czas, konsekwentnie dążył do umiędzynarodowienia, zainicjował badania naukowe we współpracy ze szwedzkim Uniwersytetem Lund. Często też reprezentował ALK na międzynarodowych forach akademickich, zaznaczając swoją obecnością istnienie młodej, ambitnej jednostki naukowej w Europie Środkowej. W 1996 roku 200 pierwszych absolwentów opuściło uczelnię z tytułem licencjata.

## 1997

Dzięki uruchomieniu studiów magisterskich znacząco wzrosła liczba studiujących. W październiku 1997 roku pierwszy rok nauki w ALK rozpoczęło 1275 nowych studentów. Uczelnia z 300 studentów rozrosła się do 2500. I mogła nawet stworzyć własny Klub

**Graduacje nie były tak uroczyste jak dziś, ale radość z dyplomu zawsze jest taka sama.**



**Graduation events were not as ceremonious as today, but the joy of receiving a diploma has always been the same.**

## 1997

October 1997 saw 1,275 new students starting their first year of education at KU. The student population increased from 300 to 2,500. And the school was even able to form its own sports association composed of several sections. Student representatives took part in sports games in various disciplines in the academic league. When the first class of undergraduate students graduated from KU,

Sportowy AZS z kilkoma sekcjami. Przedstawiciele studentów wystartowali w rozgrywkach sportowych w różnych dyscyplinach w lidze akademickiej. Kiedy ALK opuszczał pierwszy rocznik licencjatów, stopa bezrobocia w Polsce wynosiła ponad 12 proc. Istniało zatem pytanie, jak poradzą sobie na rynku pracy kolejni absolwenci, których będzie coraz więcej. Z myślą o nich rektor ustanowił pełnomocnika ds. zatrudnienia absolwentów. Jego zadanie polegało na nawiązywaniu bezpośrednich kontaktów z pracodawcami, monitorowaniu rynku pracy i pomocy absolwentom w znalezieniu posad. Dopiero drugi i trzeci rocznik powołały samorząd studentów. We współpracy z prorektorem ds. studenckich, dr Anną Bielecką, w maju 1996 roku samorząd zorganizował pierwsze Dni Szkoły, któ-

rym towarzyszył spory rozgłos. Po Warszawie jeździł specjalny tramwaj reklamujący studia w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania, bo tak się jeszcze wtedy nazywała ALK. Od tego czasu co roku studenci mają swoje święto, w odróżnieniu od uniwersyteckich juwenaliów nazywane koźminaliami. W 1997 roku uczelnia uruchomiła międzynarodową wymianę studentów. Pierwsza studentka z zagranicy, Monika Roberts, przyjechała

**Paweł Mielcarz, jeden z pierwszych absolwentów, dziś jest profesorem i kierownikiem Katedry Finansów.**



**Paweł Mielcarz, one of the first KU graduates, now a professor and the chair of the Department of Finance.**

Entrepreneurship and Management, which was KU's name back then. Since that time, our students have had their own annual holiday, called Kozminalia – to differentiate it from the Juvenalia student festival. In 1997, the school initiated a programme of inter-

na wymianę z Uniwersytetu Greenwich w Wielkiej Brytanii. Po uruchomieniu studiów magisterskich rozwój uczelni przyspieszył; pojawiła się możliwość powołania w przyszłości pięcioletnich studiów prawniczych. Z taką perspektywą senat ALK powierzył prof. Wojciechowi Góralczykowi prowadzenie nowo powołanej Katedry Prawa. W tym samym czasie senat zdecydował o otwarciu kolejnego kierunku studiów pod nazwą finanse i bankowość. W lipcu 1997 roku powstało Centrum Studiów Zarządzania jako odrębny instytut naukowo-badawczy kierowany przez prof. Bogdana Wawrzyniaka, wiceprzewodniczącego Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. Nastawienie na prowadzenie własnych badań stało się ważnym elementem strategii uczelni, która

national student exchange. Our first student from abroad, Monika Roberts, arrived from the University of Greenwich in the United Kingdom. Once it became possible to offer graduate-level education, the rate of the school's development gained momentum; a possibility to offer 5-year single-cycle studies in law in the future appeared. Given that perspective, KU's senate assigned Prof. Wojciech Góralczyk the task to manage the newly-established Department of Law. At the same time, the senate decided to launch another field of study – finance and banking.

July 1997 saw the opening of the Management Studies Centre, which was an autonomous scientific-research instituted headed by Prof. Bogdan Wawrzyniak, Vice-President of the Committee of Organization and Management Sciences of the Polish Academy of

już wtedy zaczęła się przygotowywać do uzyskania międzynarodowej akredytacji EQUIS. Wydawnictwo uczelniane, kierowane przez red. Marka Kamińskiego, które publikowało początkowo skrypty, coraz częściej przygotowywało książki i podręczniki. Odbywające się w ALK konferencje naukowe i seminaria dostarczały ciekawych materiałów do tych publikacji. Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, która stworzyła uczelnię, przez cały czas prowadziła też studia MBA. Nawet dwie nitki studentów MBA rozpoczynały naukę

**Prof. Dorota Dobija odbiera nagrodę rektora za osiągnięcia dydaktyczne i naukowe.**



**Prof. Dorota Dobija accepts the rector's award for teaching and academic accomplishments.**

Sciences. Focusing on carrying out own research became an important element of the school's strategy, with the school being then preoccupied with initial preparations to the EQUIS international accreditation procedure. The school's publishing house that had been originally run by the late Marek Kamiński, started out with publishing course materials at first, and later on expanded its offer to books and textbooks. The scientific conferences and seminars taking place at KU

rocznie, a i to nie zaspokajało krajowego popytu na dobrą edukację menedżerską. Pojawiła się więc konkurencja, kolejne instytucje otwierały w Polsce studia MBA. Ta sytuacja wymusiła dalszy rozwój kształcenia podyplomowego w ALK. Uczelnia stworzyła nowy program MBA, tym razem specjalistyczny, dla inżynierów, prowadzony wspólnie z Naczelną Organizacją Techniczną. W ofercie pojawiły się też roczne studia podyplomowe z różnych specjalności. Uczelnia i MSzZ nie rezygnowały z działalności doradczej i szkoleniowej. W 1997 roku zorganizowano szkolenia z rachunkowości i finansów dla Telekomunikacji Polskiej oraz z negocjacji dla LOT-u. Z upływem czasu ALK zajmowała coraz bardziej widoczną pozycję na mapie polskiego szkolnictwa wyższego. W czerwcu 1997 roku tygodnik

„Wprost” opublikował listę 12 polskich uczelni klasy międzynarodowej. Akademia została umieszczona w tym rankingu na pierwszym miejscu wśród uczelni niepublicznych. Profesor Andrzej Koźmiński, jako lider środowiska, stanął na czele Konwentu Rektorów Szkół Niepaństwowych powołanego przez

Profesorowie Witold Kieżun i Witold Morawski.



Prof. Witold Kieżun and Prof. Witold Morawski.

postgraduate programmes with different specialisations. The school and MSzZ did not abandon their consulting and training activity. A series of training courses in accounting and finance for Telekomunikacja Polska and in negotiation for LOT was organised in 1997. With time, KU became an increasingly bigger name on the map of Polish higher education. In June 1997, the “Wprost” weekly published a list of 12 international-class Polish education institutions. KU ranked first

Ministra Edukacji Narodowej. W tymże roku został także zaproszony do elitarnej światowej organizacji International Academy of Management, liczącej zaledwie 180 osób, w której jest jedynym Polakiem.

## 1998

W piątym roku działalności społeczność studencka liczyła 3500 osób, a uczelnia zatrudniała na stałe 190 pracowników. Inaugurację roku

Prof. Hanna Kuzińska wśród studentek finansów.



Prof. Hanna Kuzińska among finance students.

among all other private schools and universities included in the ranking. Prof. Andrzej Koźmiński, as the leader of the environment, became the head of the Council of Rectors of Private Education Institutions established by the Minister of National Education. This was also the year in which he was invited to join an elite global organisation called the International Academy of Management with only 180 members, being the only Pole in this narrow circle.

## 1998

The fifth year of the school’s functioning saw a student population of 3,500, and 190 permanent employees. The inauguration of the academic year featured was graced with speeches by outstanding guests – Prof. Włodzimierz Siwiński, the rector of the University of Warsaw and Prof. Kazimierz Przybysz, Deputy Minister of National Education. Sometime later, both joined Kozminski University as researchers.

akademickiego uświetniły wystąpienia znakomych gości, prof. Włodzimierza Siwińskiego, rektora Uniwersytetu Warszawskiego, i prof. Kazimierza Przybysza, wiceministra edukacji narodowej. Kilka lat później obaj profesorowie dołączyli do grona pracowników naukowych Akademii Leona Koźmińskiego. Uczelnia kontynuowała niezbędne procesy inwestycyjne, których celem było zbudowanie nowoczesnego kampusu. Wokół nakreślonej na samym początku misji rozbudował się i skonsolidował zespół stałych pracowników, silnie zaangażowanych w tworzenie szkoły. Ich wspólnym celem było zbudowanie uczelni nawiązującej do dobrych tradycji polskiej organizacji i zarządzania, uczelni na tyle uniwersalnej, by nie stała się kopią szkoły biznesu typu amerykańskiego czy europejskiego, a jednocześnie wykorzysta-

jącej niepowtarzalne doświadczenia polskiej transformacji systemowej. Deklaracja pełnego umiędzynarodowienia została zrealizowana już rok później, kiedy rozpoczęły się angielskojęzyczne studia z zarządzania. Umiędzynarodowienie miało obejmować nie tylko proces dydaktyczny, ale przede wszystkim działalność naukową. W maju 1998 roku powstała Katedra Przedsiębiorczości Intelktualnej UNESCO-EOLSS, kierowana przez prof. Stefana Kwiatkowskiego, która działała w ramach sieci

**W pięć lat było już 3,5 tys. studentów i trzeba było pilnie rozbudować kampus.**



**After 5 years of KU's existence there were already 3500 students and it was urgent to extend the campus.**

May 1998, the Entrepreneurship Department and Intellectual Entrepreneurship UNESCO-EOLSS, chaired by Prof. Stefan Kwiatkowski, was established. It was a part of a network

podobnych placówek na świecie. W 1998 roku najważniejszym wydarzeniem dla uczelni było otrzymanie uprawnienia do nadawania stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauki o zarządzaniu.

## 1999

Z końcem milenium finalizował się pierwszy okres transformacji w Polsce. Sytuacja gospodarcza w kraju się ustabilizowała. Polskie szkolnictwo wyższe było jednym z sektorów, które ominęła transformacyjna zapaść, głównie dzięki możliwości częściowej komercjalizacji kształcenia. Bezpłatne pozostały tylko studia dzienne na uczelniach państwowych, zaś wszystkie formy kształcenia niestacjonarnego były już świadczone odpłatnie. Ze względu na duży i ciągle rosnący popyt na studia

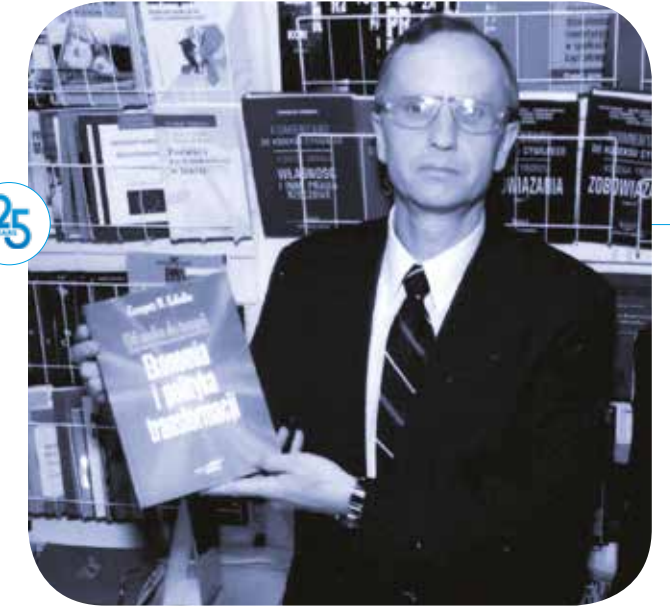
of similar institutions operating across the world. In 1998, the event of the greatest importance for the school was obtaining the right to confer the degree of doctor of philosophy in economic sciences in the field of management science.

## 1999

As the millennium was drawing to an end, so was the first period of transformation in Poland. The economic situation in the country became stable. Poland's higher education was one of the sectors spared by the transformational collapse, mostly thanks to the possibility to make a part of the offered education paid. Only full-time studies at public schools and universities were available free of charge. Part-time higher education became available on a paid basis only. Given

wyższe do tego czasu w kraju powstało 200 uczelni prywatnych. Dobrą sytuację ekonomiczną wyższych szkół publicznych obrazują realizowane w tamtym okresie imponujące inwestycje w rozbudowę bazy dydaktyczno-szkoleniowej. Uniwersytet Warszawski wzbo-gacił się o nowoczesny gmach biblioteki. Zmieniła się cała Warszawa i Polska. W stolicy powstawało coraz więcej nowoczesnych biurowców, hoteli, osiedli mieszkaniowych,

**Po zakończeniu kariery politycznej był wicepremier prof. Grzegorz Kołodko rozwinął działalność naukową w Koźmińskim.**



**After finishing his political career, Prof. Grzegorz Kołodko, former deputy prime minister, moved on to pursue research and academic activity at KU.**

the considerable and still growing demand for higher education, there were as many as 200 private education institutions created by that time. The good financial standing of public higher education institutions back then was depicted by impressive investment projects involving the extension of their pre-

działał już pierwszy, 12-kilometrowy odcinek metra. Warszawa stała się ciekawym miejscem do odwiedzenia i zobaczenia efektów udanej transformacji systemowej. W czerwcu 1999 roku, zaledwie sześć lat od powstania ALK, dzięki szczególnym staraniom rektora, prof. Andrzeja Koźmińskiego, i konsekwentnym zabiegom prof. Stefana Kwiatkowskiego European Foundation for Management Development udzieliła uczelni akredytacji EQUIS, jako pierwszej uczelni w Polsce i szesnastej w Europie. Znak EQUIS potwierdza wysoką jakość kształcenia, którą już wówczas ALK mogła się pochwalić. Od tego momentu Akademia jest liczącym się uczestnikiem europejskiego rynku edukacji menedżerskiej. Żadna inna polska uczelnia ekonomiczna ani żaden wydział uniwersytecki nie uzyskały tej

prestiżowej akredytacji aż do grudnia 2017 roku, kiedy EFMD akredytowała Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Akredytacja EQUIS, przyznana bardzo młodej wówczas uczelni, była dla niej dużym impulsem rozwojowym. Pozwoliła wprowadzić międzynarodową standaryzację procesu kształcenia w postaci punktów ECTS, zwery-

Noblista, prof. Douglass North – wykłady wybitnych ekonomistów stały się tradycją.



Prof. Douglas North, a Nobel Prize winner – lectures by outstanding economists have become a tradition.

the sixteenth European EQUIS-accredited education institution. EQUIS is proof of the high quality of education, which the Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management was known for already then. Since that time, KU has been a major stakeholder in the European market of managerial education. No other Polish economic school and no other university department was awarded this accreditation until

fikować program tak, by był kompatybilny z programami innych akredytowanych uczelni na świecie, rozbudować centrum kształcenia podyplomowego z flagowymi studiami MBA

i szeroką ofertą specjalistycznych studiów podyplomowych, rozwinąć działalność naukową i wymianę międzynarodową z innymi uczelniami. Akademia zaczęła grać w innej lidze, konkurować z 13 tys. szkół biznesu na świecie.

Dla założycieli uczelni największym powodem do dumy zawsze będą jej absolwenci.



The founders of the university will always take the greatest pride in its graduates.

2017, when EFMD accredited the Faculty of Management of the University of Warsaw.

The EQUIS accreditation, granted to a relatively young education institution, provided a strong impetus for development. It made it possible to implement international standards in the teaching process in the form of ECTS credits, to verify the programme in a way to make it compatible with the programmes of other accredited education institutions

from across the world, to extend the postgraduate education centre offering the flagship MBA studies and a broad range of specialised postgraduate programmes, to develop the local scientific and research activity as well as the international exchange programmes. The Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management started playing on a different level, competing with 13 thousand business schools from all over the world.





# GENIUS LOCI

Goście odwiedzający Akademię Leona Koźmińskiego często mówią, że zazdroszczą nam niepowtarzalnej atmosfery, jaka tu panuje. Najlepiej opisują ją określenia: przedsiębiorczość, odwaga, otwartość na świat i tolerancja, zaangażowanie wszystkich w pracę zespołu, a jednocześnie zdrowa rywalizacja i szacunek dla tradycji w połączeniu z ciekawością tego, co nas czeka w przyszłości. Nie ma barier pomiędzy studentami a wykładowcami, profesorami a pracownikami administracji. Jest szacunek dla pracy każdego członka społeczności akademickiej. Wszyscy sobie wzajemnie kibicują, wspierają się, jak w rodzinie. W wielkiej, międzynarodowej rodzinie, bo obecność ponad tysiąca studentów zagranicznych jest widoczna na każdym kroku, a to oznacza, że trzeba się tu komuni-

kować w języku angielskim także w codziennych sprawach.

Uczelnia jest otwarta dla osób, które chcą uczestniczyć w wykładach i seminariach przeznaczonych dla szerszej publiczności. Odbywają się tu wyjątkowe wydarzenia, takie jak debaty byłych wicepremierów do spraw gospodarczych z przedstawicielami obecnie sprawujących władzę ministrów gospodarki. Ich organizatorem jest prof. Grzegorz Kołodko, który zaprasza do wspólnej dyskusji polityków ze wszystkich opcji politycznych, przedstawiciele rządzących i opozycji, który w przestrzeni uczelni mają okazję do wolnej od politycznych emocji, merytorycznej wymiany opinii. Profesorowie prawa międzynarodowego i byli ambasadorowie Polski – Jan Barcz i Jerzy Kranz – inicjują ważne i

Those who visit Kozminski University often say that the atmosphere at our university is something to be envious of. This atmosphere is best described using the following notions: entrepreneurship, courage, openness to the world and tolerance, inclusive engagement in teamwork, fair competition, and respect for tradition combined with curiosity about what the future holds. There are no barriers between students and teachers, professors, and administrative staff members. It's all about respect for the contribution of every member of our academic community. We all support and keep our fingers crossed for one another, like in a family. In a huge international family, actually, because the presence of over a thousand students from abroad can be seen everywhere, and this means that you need English to communicate

– also in everyday matters.

The university is open to all those who wish to take part in lectures and seminars addressed to a broader audience. There are extraordinary events taking place at our university, such as debates featuring former deputy prime ministers of economy confronted with representatives of current ministers in charge of this field. Such debates are organised by Prof. Grzegorz Kołodko, who invites politicians of all options, representatives of the government and the opposition, to take part in a multi-perspective discussion and share and exchange their opinions in a politics-free setting. Professors of international law and former ambassadors of the Republic of Poland – Jan Barcz and Jerzy Kranz – initiate meaningful and interesting debates on the European Union and international treaties of

ciekawe debaty na temat Unii Europejskiej i traktatów międzynarodowych mających znaczenie dla polskiej polityki i gospodarki. Konferencje prawników przyciągają na uczelnię ciekawych gości ze świata polityki międzynarodowej, teoretyków i praktyków, których wystąpieniom z uwagą przysłuchują się studenci. Każda konferencja, debata, spotkanie, które ktoś z pracowników uczelni lub grupa studentów uzna za ważne, otrzymuje zielone światło od rektora. Można takie wydarzenia organizować na uczelni.

Wśród naukowców i dydaktyków Akademii spotyka się osoby, które nie tylko są teoretykami, ale również mają doświadczenie w konsultingu, w prowadzeniu własnych firm, w zarządzaniu korporacjami lub w działalności publicznej. W ALK wykładają m.in. prof.

Krzysztof Kalicki, obecny prezes Deutsche Banku, i prof. Jerzy Cieślak, były szef Ernst & Young (obecnie EY) w Polsce, który przeszedł do nauki po zakończeniu kariery korporacyjnej. Akademia stała się jedynym miejscem pracy dla byłego kilkakrotnego wicepremiera i ministra finansów, prof. Grzegorza W. Kołodki, dla byłego ministra sprawiedliwości i prokuratora generalnego, sędziego Sądu Najwyższego – prof. Leszka Kubickiego, oraz dla byłego prezesa Izby Karnej Sądu Najwyższego – prof. Lecha Paprzyckiego. Z ALK związali swoją naukową karierę byli ministrowie finansów – prof. Bazyli Samojlik, wspomniany wyżej prof. Krzysztof Kalicki, prof. Halina Wasilewska-Trenkner (zmarła w 2017 roku). Prorektorem ds. dydaktycznych jest prof. Kazimierz Przybysz, były minister edukacji.

significance to Poland's politics and economy. KU's conferences for lawyers attract many interesting foreign guests from the international politics arena, both theoreticians and practitioners, speaking to our students listening to them closely and with keen interest.

Each conference, debate, and meeting considered important by any KU employee or student group gets the rector's go-ahead. Our university is simply the right place to organise such events.

Kozminski University's researchers and teachers include people who are not only theoreticians but are also experienced in consulting, running their own businesses, managing corporations, or working in the public sector. You can see e.g. Prof. Krzysztof Kalicki, the current president of Deutsche Bank or Prof. Jerzy Cieślak, the former CEO of Ernst &

Young (EY) in Poland, who joined academia after leaving the corporate world, teaching at KU. Kozminski University has become home to the former several-time Deputy Prime Minister and Minister of Finance, Prof. Grzegorz W. Kołodko, the former Minister of Justice and Public Prosecutor General, a judge of the Supreme Court – Prof. Leszek Kubicki, and the former President of the Penal Chamber of the Supreme Court – Prof. Lech Paprzycki. KU is also a place where former ministers of finance – Prof. Bazyli Samojlik, Prof. Krzysztof Kalicki, the late Prof. Halina Wasilewska-Trenkner (1942-2017) – pursued and still pursue their academic careers. The Vice-Rector for Student Affairs and Programme Delivery is Prof. Kazimierz Przybysz, a former Minister of Education. Those with practical experience in the economic and

Praktycy życia gospodarczego i politycznego wnoszą swoje doświadczenie, szerokie horyzonty i żywe historie, które przekazują studentom podczas zajęć w formie realnych studiów przypadku. Niewątpliwie wzbogacają życie akademickie, nadając mu szerszą perspektywę. Nieprzypadkowo w pierwszej nazwie uczelni – Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania – znalazło się słowo „przedsiębiorczość”. Obecna nazwa – Akademia Leona Koźmińskiego – została wprowadzona dopiero w 2008 roku. Początkowo uczelnia miała przygotowywać absolwentów do zakładania i prowadzenia firm, do podejmowania samodzielnych przedsięwzięć i projektów bizneso-

political environment contribute with their expertise, broad horizons, and real-life stories shared with students in the form of case studies discussed in class. They certainly enrich the academic life, lending it a broader perspective. After all, it's no coincidence that the initial name of the university – the Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management – included the word “entrepreneurship”. The current name – Kozminski University – was adopted only in 2008. At first, the university was to prepare its graduates to start and run their own companies, to engage independently in challenging undertakings and business projects – both individual and within larger organisational settings. And this is how

wych, zarówno indywidualnych, jak i w ramach większych organizacji. I cały czas tak się dzieje. W kampusie rodzą się przyszłe fortuny. W uczelnianym akceleratorze Kozminski Venture Lab pod opieką wykładowców i inwestorów finansowych dojrzewają innowacyjne pomysły, z których korzystają biznesowi partnerzy uczelni. To miejsce stworzono z myślą o wspieraniu i finansowaniu studenckich startupów oraz o zwiększeniu zakresu współpracy ALK z biznesem.

Yuri Drabent i Maciej Bielicki poznali się na studiach i tu założyli swój pierwszy biznes, agencję socialmediową *Lubię to!*. Na uczelni rozwijają się też bardziej tradycyjne biznesy zainicjowane przez samych studentów.

it works to this day. Our campus is a real mine of future fortunes.

The university accelerator, the Kozminski Business Hub, supervised by our teachers and financial investors, is an incubator of innovative ideas taken advantage of by KU business partners. The place has been created to support and fund student start-ups as well as to broaden the spectrum of opportunities for KU to work with the business world.

Yuri Drabent and Maciej Bielicki met at KU and this was where they launched their first business, a social media agency called *Lubię to!* ('like'). The university is also home to more traditional businesses initiated by the students themselves. The rector is usually eager to offer students space when they



Rektor zazwyczaj udostępnia miejsce, jeśli studenci przychodzą np. z pomysłem, że chcą poprowadzić sushi bar, kawiarnię albo sprzedawać hamburgery z przyczepy ustawionej na parkingu. Grand Coffee to studencki start-up, który powstał w Koźmińskim, a zrodził się z chęci wypróbowania teorii biznesowych w praktyce i z pasji do dobrej kawy. Aleksander Parol i Maksymilian Karlsbad spotkali się na studiach licencjackich z zarządzania. Jeszcze przed ukończeniem nauki uruchomili pierwszy rollbar serwujący kawę na własnej uczelni. Po kilku latach działalności firma się rozrosła i pojawiły się kolejne punkty z kawą na uczelniach w całej Polsce.

Rektor, którym od

2011 roku jest prof. Witold Bielecki, zarządza uczelnią w sposób projektowy. Zadania do wykonania mają swoich kierowników i ramy czasowe, ale w zespole mogą się znaleźć osoby, które odczuwają potrzebę zaangażowania się i chcą coś wniesić do wspólnie wykonywanej pracy. Chętnych do takich zadań nie brakuje, kiedy projekt wydaje się ciekawy. Wtedy wszyscy pracują razem i wspólnie cieszą się osiąganymi efektami. Bywa też, że ktoś spośród pracowników ALK sam zainicjuje jakiś projekt. Jeśli potrafi go dobrze uzasadnić, to otrzymuje budżet na realizację i wolną rękę. Wymaga to oczywiście dużej samodyscypliny i samokontroli, ale zazwyczaj autor pomysłu chce, by

45

*Miejsce wśród europejskich uczelni biznesowych według rankingu „Financial Times”*

approach him with an idea to e.g. run a sushi bar, a café, or to sell burgers in a food truck at the car park. Grand Coffee is a student start-up launched at KU, born out of a willingness to try out business theories in practice and a passion for good coffee. Aleksander Parol and Maksymilian Karlsbad met each other as undergraduate students of KU, pursuing the field of management. Even before they finished their studies, they opened their first rollbar serving coffee at the university. After a few years of operation, the company grew and new coffee spots popped up in schools and universities all over Poland.

Prof. Witold Bielecki, the rector of Kozminski University since 2011, manages the university in a project-based manner. All the tasks to

be carried out have “managers” and time frames, but teams may also include people who feel a need to get involved and contribute to collective efforts. There are actually many people willing to get involved if a given project is interesting. Everyone then works together and shares the joy of the collective achievements. KU employees have also put some projects forward on their own initiative. If they are able to motivate their ideas, they are given a budget and the freedom to act. This requires, of course, a good deal of self-discipline and self-control, but the author of an idea usually wants everyone to appreciate their work, so they try to do their best to achieve the initially set goal. This applies to both administrative and research projects.



Nawet pracowniczy piknik może zainspirować do stworzenia interdyscyplinarnego zespołu: prof. Józef Okolski (prawo) dr Anna Bielecka (statystyka), prof. Teresa Taranko i dr Jolanta Tkaczyk (marketing), a na zielonej trawie łatwiej uzyskać od rektora zielone światło na nowy projekt.



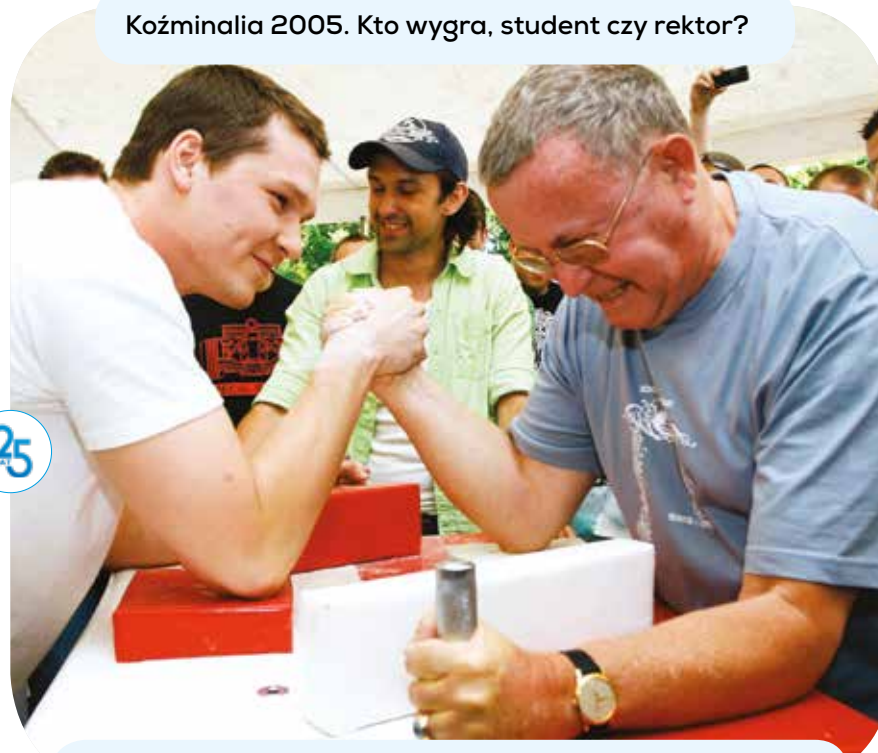
Even a picnic for employees can become an inspiration to form an interdisciplinary team: Prof. Józef Okolski (law), Anna Bielecka, PhD (statistics), Prof. Teresa Taranko and Jolanta Tkaczyk, PhD (marketing), and it's easier to get the green light for your project from the rector when you set your foot on green grass.

wszyscy docenili efekty jego pracy, więc stara się działać tak, by osiągnąć wyznaczony cel. Dotyczy to zarówno projektów administracyjnych, jak i naukowych. Te ostatnie mają oczywiście priorytet. Jeśli ktoś prowadzi badania międzynarodowe i stara się o granty lub dofinansowanie, to zazwyczaj otrzymuje zgodę na realizację projektu i dużą pomoc ze strony uczelni, choćby podczas pisania wniosków czy rozliczania otrzymanego dofinansowania.

Profesor Dariusz Jemielniak, który kieruje Katedrą Zarządzania w Społeczeństwie Sieciowym w ALK, wielokrotnie korzystał z możliwości prowadzenia badań podczas stypendiów zagranicznych, głównie w Stanach Zjednoczonych. W ALK

założył centrum badawcze CROW (Center for Research on Organizations and Workplaces) i powołał grupę badawczą NeRDS (New Research on Digital Societies). Można byłoby się obawiać, że na częstych wyjazdach zagranicznych profesora tracą studenci. Nic podobnego! Dzięki dobremu nastawieniu uczelni dział planowania dydaktyki jest w stanie

Kozminalia 2005. Kto wygra, student czy rektor?



Kozminalia 2005. Who will win – a student or the rector?

The latter are given priority, of course. If someone conducts international research and applies for grants or subsidies, they are usually given an approval to carry out their project and large support from the university in, for instance, drawing up grant applications or settling the received funds.

Professor Dariusz Jemielniak, heading the Department of Management in Networked and Digital Societies at KU, has taken advantage of opportunities to conduct his research as part of foreign scholarship programmes – mainly in the US – many times. Here at KU, he established the CROW (Center for Research on Organizations and Workplaces) research centre and formed the NeRDS (New Research on Digital Societies) research team. One co-

uld think there's a risk that his frequent trips abroad have a negative effect on the education of his students. Nothing could be further from the truth! Thanks to KU's supportive approach, the teaching planning department is able to arrange and organise his classes in comprehensive modules when he stays in Poland for a longer time. The case is similar with academics whose research interests go beyond their teaching obligations. Profes-

skumulować wykłady profesora podczas jego dłuższych pobytów w Polsce. Podobne doświadczenia mają uczeni, których zainteresowania badawcze wykraczają poza obowiązki wykładowcy akademickiego. Profesor Grzegorz W. Kołodko, dr Jacek Tomkiewicz, dr Aleksandra Przegalińska-Skierkowska, dr Adriaan van Stel, dr Marcin Piątkowski, dr Tomasz Olejniczak i wielu innych pracowników naukowo-dydaktycznych prowadzi badania na uniwersytetach w Stanach Zjednoczonych, w Chinach, w Singapurze, we Francji i w Japonii, korzystając z urlopów naukowych, stypendiów i wymiany akademickiej z partnerami ALK.

1

*Najlepszy program  
MBA w Polsce  
według rankingu  
„Perspektyw”*

sor Grzegorz W. Kołodko, Professor Jacek Tomkiewicz, Aleksandra Przegalińska-Skierkowska, PhD, Adriaan van Stel, PhD, Marcin Piątkowski, PhD, Tomasz Olejniczak, PhD, and many more researcher-teachers carry out their research projects at universities in the US, in China, Singapore, France, and Japan, taking advantage of research leaves, scholarship programmes, and academic exchange programmes organised with KU partners. The genius loci of KU stimulates the willingness to take up ambitious challenges. Every academic teacher has a chance to take part in an academic placement abroad, and there is no one who doesn't want to take advantage of this opportunity. Every scholar has a chance to develop under the universi-

Atmosfera ALK zachęca do podejmowania ambitnych wyzwań. Każdy wykładowca ma szansę odbyć staż zagraniczny, więc nie ma osób, które z tej możliwości nie chcą skorzystać. Każdy uczonec ma szansę rozwijać się pod skrzydłami uczelni, więc nie ma tu profesorów bez znaczących publikacji i osiągnięć w swoich dyscyplinach. Każdy doktor czuje zobowiązanie do samodzielnej pracy nad habilitacją, bez względu na obciążenia dydaktyczne. Kozmiński wszystkich pozytywnie nakręca do działania. Jest jak napęd na cztery koła, który pozwala pokonać najtrudniejsze trasy i dojechać do celu. W ALK nie ma tak częstego dla polskiej kultury organizacyjnej podcinania skrzydeł i

ty's wing, so there are no academics without significant publications and major achievements in their respective disciplines.

Every doctoral degree holder feels obliged to work on their post-doctoral dissertation, regardless of their teaching load. Kozminski stimulates everyone to act, to be a doer. It is like a four-wheel drive vehicle that helps you get through even the most demanding routes and successfully reach the destination. Clipping wings and contenting oneself with mediocrity, so typical of the Polish organisational culture, is simply absent from KU. Daria Andrews, the head of KU's marketing department, recalls a story: "A couple of years ago I asked the rector if he would approve a costly IT project involving develo-

równania w dół. Daria Andrews, szefowa marketingu uczelni, opowiada takie zdarzenie: – *Kilka lat temu zapytałam rektora, czy będzie zgoda na kosztowny projekt informatyczny nowej strony internetowej uczelni, rozbudowanej o liczne funkcjonalności. Usłyszałam od prof. Koźmińskiego pytanie: „A czy to jest nam potrzebne? Jeśli tak, to po co pani mnie pyta. Niech pani sama podejmie decyzję, bo to pani się na tym zna”. Zrealizowałam ten projekt, potem wiele innych i nigdy nie czułam się tak mocno związana z tym, co robię, jak wtedy. To był mój projekt i to ja za niego w pełni odpowiadałam.*

Uczelnia dużo daje, ale też wymaga. Niektórzy pracownicy przyrównują atmosferę w ALK do miłości

**1**  
Nieprzerwanie od 19 lat najlepsza uczelnia niepubliczna w Polsce według rankingu „Perspektyw”

ping a new website for the university, one offering many new different features. Prof. Koźmiński asked me the following: *Do we need it? If we do, then why are you asking me for approval? You make the decision yourself, you have the most knowledge about it after all. So I proceeded with the project, like with many others later on, and I have never felt as attached to anything I do now as to what I did then. It was my project and I was fully responsible for it.* The university offers a lot, but expects just us much. Some employees compare the atmosphere at KU to the love of a caring parent who will do anything for their child – celebrates the child’s achievements, supports the child, but also has certain expectations,

troskliwego rodzica, który zrobi wszystko dla dobra dziecka – cieszy się jego sukcesami, pomaga, wspiera, ale ma też określone oczekiwania, nie toleruje łamania przyjętych zasad, nielojalności i lenistwa. Może dzięki temu tak wielu pracowników i studentów mocno identyfikuje się ze swoją uczelnią.

Akademia jest uczelnią patrzącą w przyszłość, ale nawiązuje do najlepszych tradycji przeszłości. Wzorów do naśladowania wśród profesorów i wykładowców nie brakuje. Witolda Kieżuna, liczącego 96 lat profesora emeritusa, młodzież podziwia za heroiczną postawę podczas wojny, w czasie powstania warszawskiego w 1944 roku, kiedy za odwagę na polu walki otrzymał order Virtuti

does not tolerate breaking the agreed rules, disloyalty, and laziness. Maybe this is why many employees and students identify themselves with their university so strongly.

Kozminski University is a university looking into the future, but drawing from the best traditions of the past. There is certainly a lot of inspiration among its professors and academic teachers. Witold Kieżun, a 96-year-old professor, is still admired by the youth for his heroic attitude in the times of World War II, during the Warsaw Uprising of 1944, when he was decorated with the War Order of Virtuti Militari for his courage on the battlefield, and also for the fact that as an ex-prisoner of a Soviet forced-labour

Militari, a także za to, że jako były więzień sowieckich łagrów daje świadectwo i ostrzega przed złem wszelkich totalitaryzmów. Profesor emeritus Wojciech Gasparski pozostaje niedościgłym wzorem nienaganych manier i erudycji, kiedy puentuje wypowiedzi łacińskimi sentencjami lub przykładami z literatury pięknej. Jest twórcą Kodeksu etyki ALK, który został wprowadzony w 2004 roku. Już samo przebywanie w towarzystwie takich osób jest niezwykle nobilitujące. Powojenne pokolenie profesorów pracujących w ALK jest nie mniej inspirujące. Swoim przykładem dają młodszym pracownikom, absolwentom i studentom świadectwo różnych dróg, jakimi można dojść do celu, nie tracąc z oczu uniwersalnych wartości, które czynią z nas ludzi myślących i odczuwających.

camp he bears witness and warns against the evil of any and all totalitarianism. Wojciech Gasparski, also a professor emeritus, remains an unrivalled man of manners and erudition, when he concludes his speeches with Latin dictums or examples from belles-lettres. He is the creator of the Code of Ethics of Kozminski University, introduced in 2004. Being around such remarkable people alone is an honour and an unforgettable experience.

The generation of the post-World War II professors of KU is just as inspiring. They provide their younger colleagues as well as KU graduates and students with a testimony of the many paths one can follow to reach the destination without losing sight of the universal values that make us thinking and emotional beings.

## PROFESOR LEON KOŹMIŃSKI – PATRON UCZELNI

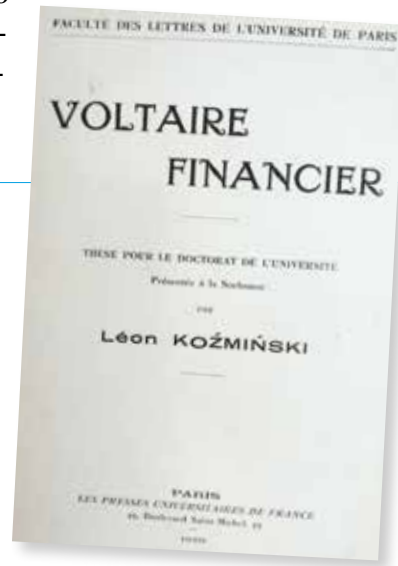
Źródłem szczególnego natchnienia i refleksji jest postać patrona uczelni, prof. Leona Koźmińskiego. Urodził się w 1904 roku w majątku Wyszczukusy pod Żytomierzem (obecnie Ukraina), którym zarządzał jego ojciec Bolesław. Od dziesiątego roku życia



## PROFESSOR LEON KOŹMIŃSKI – THE UNIVERSITY’S PATRON

A source of particular inspiration and reflection is the figure of the patron of the university, Professor Leon Koźmiński. He was born in 1904 in the Veselka family estate in Zhytomyr (currently the Ukraine), governed by his father, Bolesław. He started studying at

kształcił się w prywatnej szkole męskiej z internatem Collège Champittet w Lozannie. Po powrocie do niepodległej Polski jako siedemnastoletni młodzieniec zdał maturę i podjął studia w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Został stypendystą polskiego rządu wysłanym na studia do Paryża, na Sorbonę, gdzie obronił doktorat poświęcony działalności finansowej Woltera. Wydana w 1929 roku po francusku jego książka na ten temat jest do dziś najczęściej cytowanym źródłem naukowym o osiemnastowiecznej przedsiębiorczości. Jej polskie tłumaczenie ukazuje się dopiero w 2018 roku nakładem ALK, podobnie jak drugie wielkie dzieło prof. Leona Koźmińskiego, tym razem o polskim przedsiębiorcy i bankierze Antonim Procie Potoc-



Collège Champittet in Lausanne, a private boys-only boarding school, at the age of ten. After he came to an already independent Poland as a seventeen-year-old young man, he passed his matura exam and enrolled at the Warsaw School of Economics (SGH).

He became a Polish government's scholarship holder sent to Paris, to Sorbonne University, where he defended his doctoral dissertation devoted to the financial activity of Voltaire.

His book on this matter, published in 1929 in French, remains the most often cited scientific publication on the 18th-century enterprise to this day. Its Polish translation is to be published only in 2018 under KU's imprint, and so is Prof. Leon Koźmiński's second seminal

work – one devoted to Antoni Prot Potocki, a Polish entrepreneur and banker living in 1761-1801. Professor Leon Koźmiński jako podchorąży rezerwy brał udział w kampanii wrześniowej podczas II wojny światowej. W czasie okupacji działał w konspiracji, wykładał na tajnych kompletach i był żołnierzem kontrwywiadu Armii Krajowej. Brał udział w powstaniu warszawskim 1944 roku, potem trafił do oflagu, z którego po jakimś czasie zdołał uciec. Ostatecznie swoje wojenne losy i wojskową karierę zakończył ze stopniem porucznika.

Swoją działalność naukową związał wyłącznie z SGH i zakończył ją niedługo przed śmiercią w 1993 roku. Zdawał sobie doskonale sprawę z zagrożenia, jakie mogłaby na niego sprowadzić jego patriotyczna przeszłość w czasach komunistycznego reżimu, dlatego

work – one devoted to Antoni Prot Potocki, a Polish entrepreneur and banker living in 1761-1801.

Professor Leon Koźmiński took part in the September Campaign during World War II as a reserve officer cadet. He was involved with the resistance in the times of the occupation, he taught as part of the underground education system, and served in the counterintelligence services of the Home Army. He participated in the 1944 Warsaw Uprising, as a result of which he was taken to an Oflag from which he managed to escape sometime later. He ultimately ended his military career with the rank of a lieutenant. He began and pursued his academic activity exclusively at SGH, and finished it soon after his passing in 1993.

wyszukiwał w nauce nisz, które pozwoliłyby mu pracować na uczelni bez konieczności zapisywania się do partii rządzącej. Zaczął rozwijać badania nad rynkiem wewnętrznym, czyli – jak powiedzielibyśmy dzisiaj – nad marketingiem. Żoną prof. Leona Koźmińskiego była Janina z domu Szolkowska, pochodząca z polsko-francuskiej rodziny osiadłej w Warszawie po utracie majątku na Wschodzie w wyniku rewolucji bolszewickiej. Również Janina Koźmińska pracowała w SGH – jako lektorka języka francuskiego. W 1941 roku urodził się ich jedyny syn, Andrzej Krzysztof Koźmiński, który poszedł w ślady rodziców, wybierając karierę naukową. Jest ekonomistą i socjologiem, profesorem zarządzania, członkiem Polskiej Akademii Nauk, autorem około 50 książek z dziedziny zarządzania publiko-

He was perfectly aware of the risk his patriotic past could bring upon him under the communist regime, which is why he was looking for niche disciplines that would let him work at his university without the need to become a member of the ruling party. He started developing research into the internal market, or – as we would call it today – marketing. Prof. Leon Koźmiński's wife was Janina née Szolkowska, from a Polish-French family settled in Warsaw after losing their property in the East as a result of the Bolshevik revolution. She worked at SGH as well – as a teacher of French. Their only son, Andrzej Krzysztof Koźmiński, was born in 1941. He followed in the footsteps of his parents, also pursuing an academic career. He is an economist and a sociologist, a professor of management, a member of the Polish Academy of Sciences,

wanych w różnych językach. Był wykładowcą czołowych uniwersytetów amerykańskich i francuskich. Dziełem jego życia jest Akademia Leona Koźmińskiego, którą stworzył i którą cały czas kształtuje, pełniąc w niej funkcję prezydenta. Dowodem najwyższego uznania dla jego osiągnięć są nadane mu doktoraty honoris causa przez Uniwersytet Szczeciński oraz ESCP Europe. Professor Andrzej Koźmiński zbudował Akademię Leona Koźmińskiego, realizując marzenie – testament – swojego ojca, który zawsze pragnął, by polska nauka nie była zaściankowa, by polscy przedsiębiorcy, naukowcy i studenci nie mieli kompleksów wobec innych, bo są częścią kultury europejskiej i ze swojej przynależności do Europy i cywilizacji Zachodu powinni być dumni.

and an author of over 50 books on management, economics and a sociology – published in many different languages. He has lectured at the most prestigious American and French universities. His opus magnum is Kozminski University, a place he has created and keeps on developing, acting now as its president. Dowodem najwyższego uznania dla jego osiągnięć są nadane mu doktoraty honoris causa przez Uniwersytet Szczeciński oraz ESCP Europe. Professor Andrzej Koźmiński has established Kozminski University fulfilling the dream – the last will – of his father, who had always wanted to see Polish science become progressive, to see Polish academics and students free themselves of their inhibitions and confident as members of the European culture, proud of their affiliation with Europe and the civilisation of the West.



## FUNDACJA KOZMIŃSKICH

W 2004 roku prof. Andrzej Koźmiński wraz z żoną Alicją z prywatnego majątku rodziny założyli Fundację Koźmińskich. Jej celem jest wspieranie postaw przedsiębiorczych i inicjowanie międzykulturowej wymiany doświadczeń. Organizacja wspomaga stypendiami przede wszystkim najbardziej uzdolnionych studentów Akademii Leona Koźmińskiego, którzy uzyskali wysoką średnią ocen i są osobami przedsiębiorczymi. Oferuje stypendia na start najlepszym maturzystom. Dofinansowuje projekty adresowane do dzieci i młodzieży, których celem jest edukacja w dziedzinie przedsiębiorczości. W latach 2005–2017 na stypendia i nagrody fundacja przeznaczyła prawie 700 tys. zł. W 2017 roku miała 56 stypendystów, którzy otrzyma-

Gala wręczenia stypendiów Fundacji Koźmińskich 2017 r.

The 2017 ceremony of awarding the Kozminskis Foundation's scholarships.

## THE KOZMINSKIS FOUNDATION

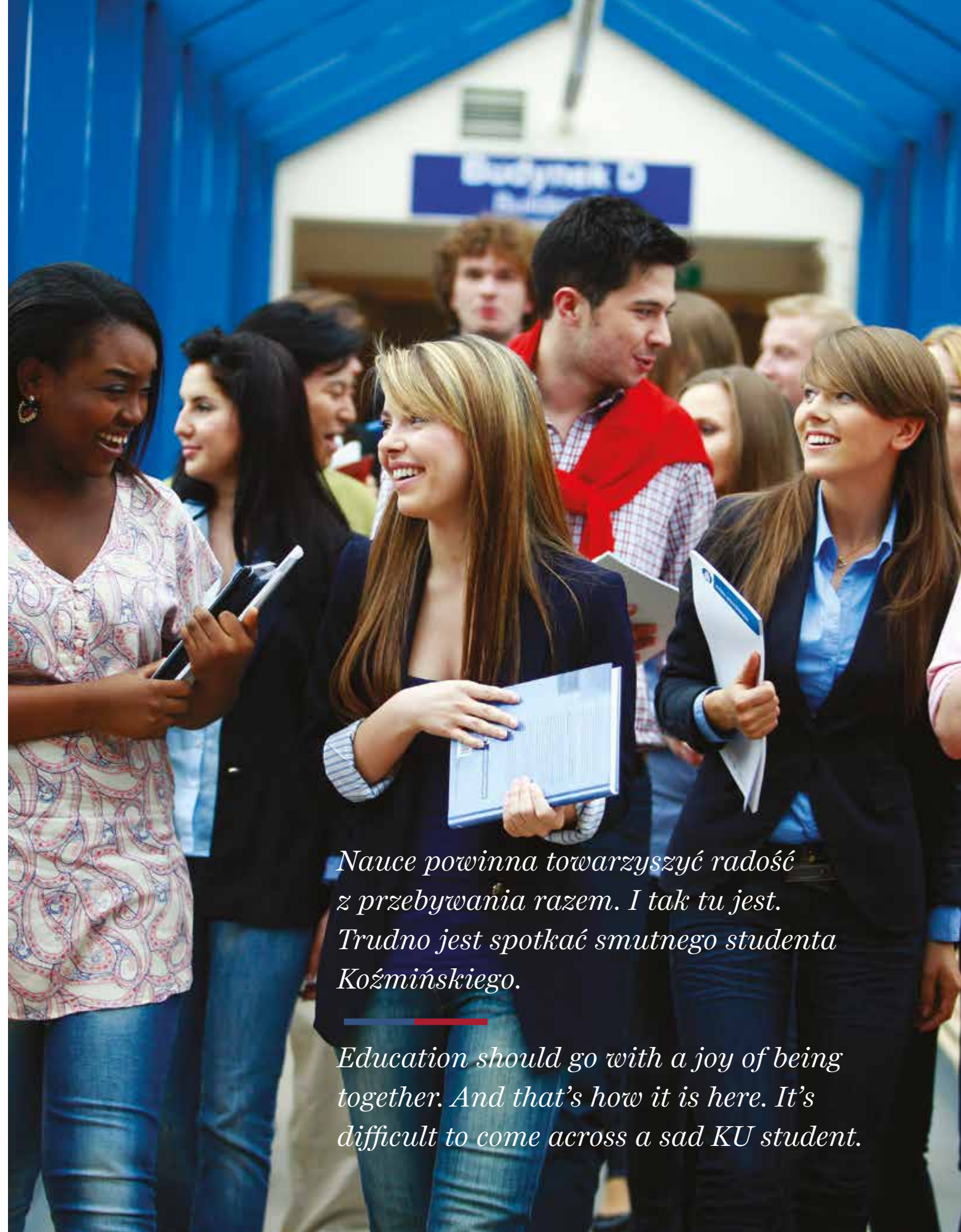
In 2004, Prof. Andrzej Koźmiński and his wife Alicja invested their private resources to establish the Kozminskis Foundation. Its mission is to promote entrepreneurial attitudes and initiate an intercultural exchange of experience. The organisation offers scholarships to the best students of Kozminski University, those with a high grade average. It also co-finances projects addressed to children and youth, aiming to educate them in the field of entrepreneurship. In the years 2005–2017, the foundation spent almost PLN 700 thousand on scholarships and awards. In 2017, there were 56 scholarship holders, who received financial support in the total amount of PLN 124,405.00. The Kozminskis Foundation is a public benefit institution and

li wsparcie w łącznej wysokości 124 405 zł. Fundacja jest organizacją pożytku publicznego i każdy może wspierać jej działalność, przeznaczając 1 proc. swojego rocznego zobowiązania podatkowego na jej rzecz.

Państwo Koźmińscy przekazali uczelni kilka wartościowych obrazów z prywatnej kolekcji oraz ufundowali rzeźby stojące przy głównym wejściu do ALK oraz przy wejściu do budynku C, których autorem jest warszawski rzeźbiarz Piotr Grzegorek. Rzeźba młodego lwa spoczywającego na kuli ziemskiej to maskotka studentów. Lew o imieniu Leo od chwili posadowienia rzeźby w 2013 roku z okazji 20-lecia istnienia uczelni jest najchętniej fotografowanym obiektem związanym z Akademią.

Szkoła biznesu, która ma kształcić sku-

tecznych liderów przyszłości, musi uczyć stosowania najnowszych technologii, wykorzystywania sztucznej inteligencji i gotowości do poznawania narzędzi i rozwiązań technologicznych, teleinformatycznych, które dopiero się pojawiają. Dawniej szczytem takiej nowoczesności były pracownie i sieci komputerowe, systemy IT wspomagające zarządzanie. Dziś uczelnia wprowadza edukację na odległość, którą wykorzystuje w programach e-learningowych. Jest prekursorem stosowania wirtualnej rzeczywistości (VR) w dydaktyce, z której korzystają studenci prawa, przeprowadzając oględziny wirtualnego miejsca zbrodni. Rozważania filozoficzne i warsztaty kreatywności, które prowadzi na uczelni dr Aleksandra Przegalińska-Skierkowska, pomagają studentom lepiej zrozumieć świat



*Nauce powinna towarzyszyć radość z przebywania razem. I tak tu jest. Trudno jest spotkać smutnego studenta Koźmińskiego.*

*Education should go with a joy of being together. And that's how it is here. It's difficult to come across a sad KU student.*

anyone can support its activity by donating 1% of their annual tax obligation amount to the foundation. Mr and Ms Koźmiński have donated several valuable paintings from their private collection and founded the sculptures found at the main entrance to KU and next to the entrance to building C, all created by Piotr Grzegorek, a sculptor from Warsaw. The sculpture of a young lion resting on the globe is a favourite among KU students. The lion's name is Leo and since it was placed there in 2013 on the occasion of Kozminski University's 20th anniversary, it has been the most photographed architectural feature of the university.

A business school that intends to educate effective leaders of the future needs to teach them how to use the most advanced technology there is, how to take advantage of arti-

ficial intelligence, and a readiness to adopt the technological and ICT tools and solutions that are yet to appear. In the past, the peak of such development were computer labs and networks or IT systems supporting the process of management. Today, our university offers distance learning including different e-learning programmes. KU is the pioneer in adopting virtual reality (VR) for teaching purposes, an innovation offered to our students of law, who use it to examine virtual crime scenes. The philosophical discussions and creativity-oriented workshops organised by Aleksandra Przegalińska-Skierkowska, PhD, help students better understand the world of robots and the application of artificial intelligence in the work environment. When it comes to practical teaching, we have decision-making and strategic simulation



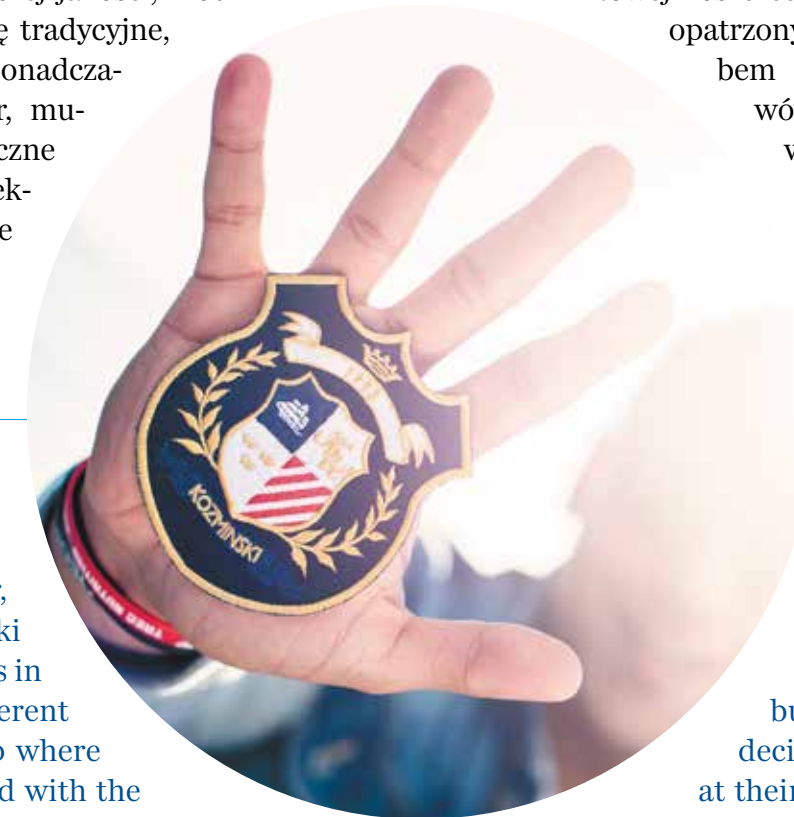
robotów i zastosowanie sztucznej inteligencji w środowisku pracy. Na poziomie dydaktyki gry decyzyjne i strategiczne upowszechniane przez dr. Marcina Wardaszkę uczą, jak budować realne biznesy w wirtualnym środowisku. Natomiast w realnym świecie, przy wsparciu Kozminski Business Hub, te same biznesy mają szansę zaistnieć naprawdę i przynieść pomysłodawcom fortunę. W ten sposób żywa w Koźmińskim idea przedsiębiorczości ląduje na twardym gruncie rynku. To jest praktyczny wymiar edukacji biznesowej.

Jest jeszcze jedna cecha przypisywana ludziom z Akademii. Jedni uważają ją za wadę, inni za zaletę. Ta cecha to dobra zabawa. Nauce i pracy powinna towarzyszyć rozrywka, radość z przebywania razem, ze wspólnych podróży, zawiązujących się podczas studiów przyjaźni

i związków. I tak tu jest. Trudno jest spotkać smutnego studenta Koźmińskiego. Samorząd studentów organizuje wspólne wyjazdy, regaty, imprezy klubowe. Uczelnia podtrzymuje relacje z absolwentami, organizując doroczne zjazdy MBA, którym również towarzyszy zabawa, choć mają one przede wszystkim wymiar merytoryczny. Absolwenci, wykładowcy i pracownicy składają sobie życzenia podczas dorocznych przyjęć wigilijnych na uczelni, a w czasie pracowniczych pikników z zapalem uczestniczą w animowanych grach i zabawach. To wszystko sprawia, że czujemy się jedną rodziną Koźmińskiego. Rodziną, z którą warto się identyfikować. W 2015 roku powstała kolekcja ubrań i przedmiotów sygnowanych herbem uczelni. Bluzy, koszulki i notesy z firmowymi napisami są zazwyczaj traktowane

jak gadżety marketingowe wręczone gościom, ale Kozminski Boutique działa trochę inaczej. To sklep, w którym osoby związane z uczelnią mogą kupić stroje i prezenty ze znakiem ALK. Linie produktów są inspirowane marynistycznym wzornictwem i kolorystyką, co ma związek z logo uczelni – żaglowcem pod pełnymi żaglami. Planując sklepik z upominkami, przyjęliśmy zasadę, że oferowane towary muszą być najwyższej jakości, modne, ale w miarę tradycyjne, by zachowały ponadczasowy charakter, muszą być praktyczne i ładnie zaprojektowane. Takie przedmioty są chętnie kupo-

wane przez studentów. Pracownicy i goście przy różnych okazjach otrzymują je jako upominki, ale też sami zaopatrują się w nie w sklepiku na terenie uczelni. Absolwenci, kierownicy sentymentem do Alma Mater, z dumą noszą stroje ALK. Pewnie dlatego na terenie uczelni, a coraz częściej również w innych miejscach – na spacerze, w samolocie, na urlopie, można spotkać osoby w charakterystycznej granatowej koszulce polo lub z notesem opatrzonym efektownym herbem uczelni. Wystarczy wówczas porozumiewawcze spojrzenie i już wszystko jasne: tak, my też jesteśmy z Koźmińskiego! Kierując



games popularised and promoted by Marcin Wardaszko, PhD, teaching how to build and develop real businesses in a virtual world. And in the real world, the same businesses, supported by the Kozminski Business Hub, have a chance to take shape and earn their originators a fortune. This way, the idea of entrepreneurship, propagated and very alive at KU, takes root in the hard market soil. And that's the practical dimension of business education.

There's one more quality that people of Kozminski University are associated with. Some consider it a vice, others – a virtue. This quality is good fun. All work and no play makes Jack a dull boy, and both education and work should go together with fun, with the joy of sharing moments with each other, of shared trips, of friendships and relation-

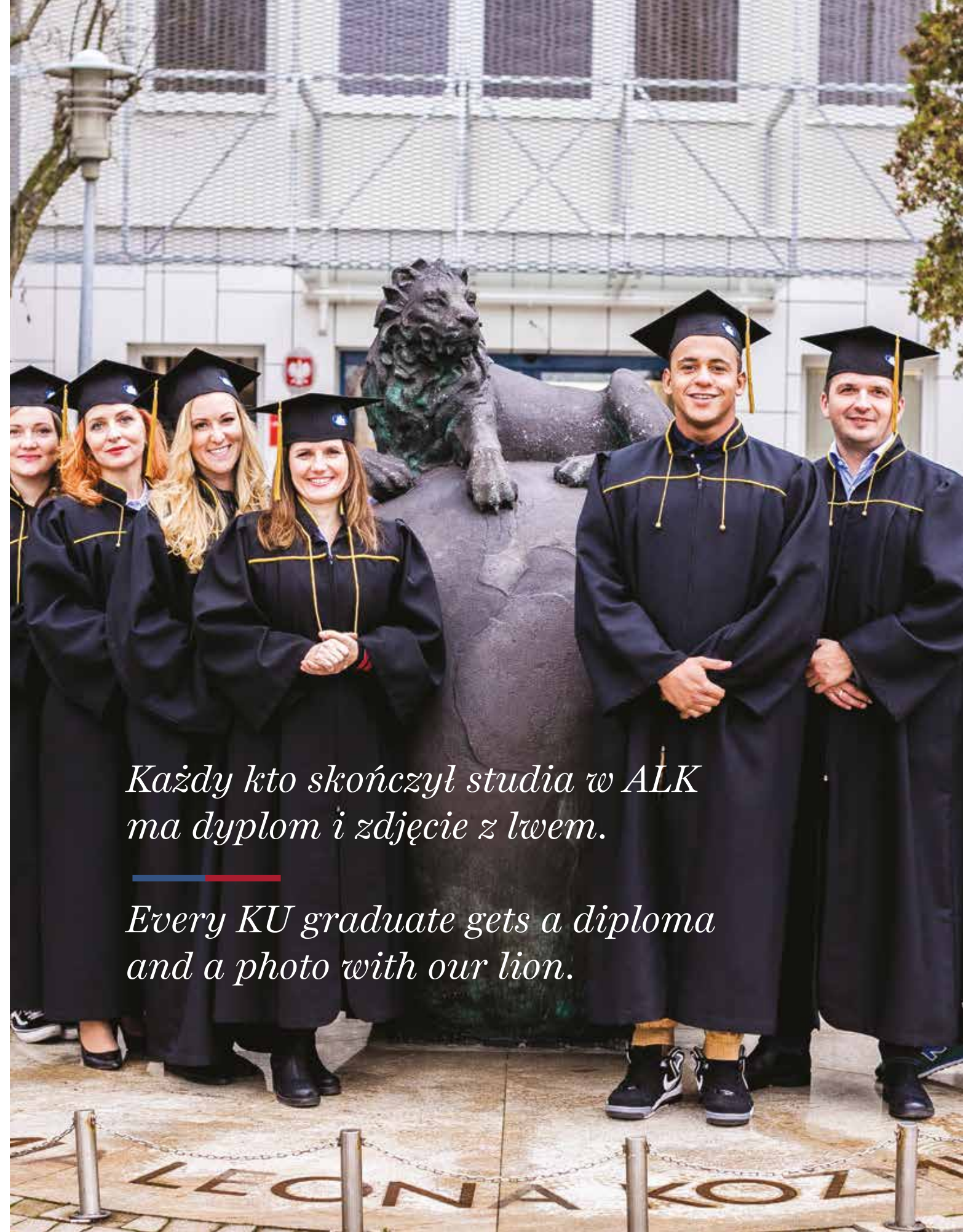
ships beginning at the university. And that's the case here. It's hard to find a sullen student at Kozminski University. The student council organises trips, boat races, and club events. The university keeps in touch with its graduates, organising annual MBA reunions, which are about fun, but mainly about sharing knowledge and experience. KU graduates, teachers, and employees exchange best wishes during the annual Christmas Eve suppers taking place at the university, and when the university organises outdoor picnics, they gladly take part in all the games and outdoor fun. All this makes us feel as one big Kozminski family. A family you want to identify with. In 2015 we launched a collection of clothing and items with the university emblem. Company-branded sweatshirts, T-shirts, and notebooks usually become marketing gadgets

given to business guests as gifts, however, the Kozminski Boutique works in a slightly different way. It's a shop where people affiliated with the university can buy KU-branded clothing and gifts. Product lines are inspired by marine themes and colours, which is a reference to the university's logo – a frigate under full sail. At the stage of planning our gift shop, we agreed that the products we intended to offer had to be of the highest quality, fashionable but relatively traditional at the same time – to remain timeless, practical, and be well designed. Such products are a hit among our students.

Our employees and our guests visiting us on various occasions receive them as gifts, but sometimes they decide to buy something at their own initiative. Our graduates, driven by the fond memory of their alma mater, often visit and buy products via our online shop. And this is probably why it is more and more common to come across people wearing characteristic navy polo shirts or with a notebook featuring the distinct KU emblem – on a walk, on a plane, on holiday. A knowing look says everything: yup, I'm from Kozminski University too! Guided by a principle that the university is to last ages, after consulting

się zasadą, że uczelnia musi trwać wieki, po konsultacjach z heraldykami stworzyliśmy herb ALK, który zaprojektowała Tatiana Burchuladze-Sobczyńska. Na wstęgach okalających tarczę wpisana jest angielskojęzyczna nazwa uczelni i rok jej założenia. Prezentowana w złotym wieńcu tarcza podzielona jest na cztery pola zawierające: wizerunek żaglowca – zaczerpnięty z logo uczelni, trzy korony – przypominające o posiadanych przez uczelnię trzech najważniejszych akredytacjach międzynarodowych, biało-czerwone pasy nawiązujące do polskich barw narodowych i sygnet z inicjałami „KU” będącymi skrótem angielskiej nazwy Kozminski University. Początki istnienia Akademii Leona Koźmińskiego nie wymagały pełnej oprawy akademickiej – z togami, biretami, ceremonialnymi orszakami

rektorów w sobolich futrach. Uroczystości inauguracji roku akademickiego i graduacji absolwentów były zawsze podniosłe, jednak typowo akademicki wymiar zyskały dopiero po kilku latach, po wewnętrznej dyskusji, czy potrzebne jest utrzymywanie starej symboliki akademickiej w nowoczesnym świecie. Czy rektorskie togi i łańcuchy nie są przypadkiem oznaką pychy, arogancji, nietykalności? Wygrała zdecydowanie wersja bogatej oprawy, która występuje w większości szkół wyższych na świecie, gdyż symbolizuje przywiązanie do tradycji i ciągłość istnienia uczelni. Tę ostatnią można wszak mierzyć zarówno historycznie, wstecz, jak i prognostycznie – na setki lat do przodu. P



*Każdy kto skończył studia w ALK  
ma dyplom i zdjęcie z lwem.*

*Every KU graduate gets a diploma  
and a photo with our lion.*

a group of expert heraldists, we created the KU emblem, designed by Tatiana Burchuladze-Sobczyńska. The ribbons surrounding a shield feature the English-language name of the university and the year of its establishment. The shield is enveloped with a golden wreath and divided into four fragments including: an image of a ship – inspired by KU’s logo, three crowns – reminding of the three major international accreditations held by the university, white and red stripes as a reference to the national colours of the Republic of Poland, and a signet ring with “KU” initials, an acronym of the English-language name of the university.

The beginnings of Kozminski University did not require a full academic setting – gowns, birettas, and a ceremonial gathering of rectors wearing robes with sable fur. The

academic year inauguration and graduation events had always been grand and solemn, but the true academic setting was adopted after some years, after an internal discussion on whether it was really necessary to retain the traditional academic symbolism in the modern world. One of the questions was: aren’t all those rector’s coats and chains a display of excessive pride, arrogance, detachment? The more splendid option was the one voted for eventually as one adopted by the majority of higher education institutions in the world, symbolising the attachment to tradition and the continuity of existence of the university. The latter can be measured, after all, in terms of both the past and the future – with hundreds of years in perspective.



V I V A T A C A D E M I A !



**REKTOR ALK**  
**RECTOR OF KOZMINSKI UNIVERSITY**  
Prof. Witold T. Bielecki



**PREZYDENT ALK**  
**PRESIDENT OF KOZMINSKI UNIVERSITY**  
Prof. Andrzej K. Koźmiński

**PROREKTORZY**  
**VICE-RECTORS**



**Prof. Robert Rządca**

**Prof. Kazimierz Przybysz**

**Prof. Monika Całkiewicz**

**Prof. Bartłomiej Nowak**

**Prof. Grzegorz Mazurek**

**RADA POWIERNICZA BOARD OF TRUSTEES**



**Prof. Andrzej K. Koźmiński**  
– przewodniczący  
chairman



**Prof. Adam Noga**  
– zastępca przewodniczącego  
deputy chairman

**Dr Piotr Freyberg, dr Bogusław Kott, Mirosława Łukasiewicz-Kwiatkowska, prof. Alberto Lozano Platonoff, Anna Pałyga-Ruszkowska, dr Ireneusz Piecuch, Henryk Pisiński, prof. Gavin Rae, prof. Włodzimierz Siwiński, ks. dr Leszek Slipek, Patrycja Sznajder, Maciej Witucki, Andrzej Zarajczyk**

*\* Kadencja rady trwa pięć lat, obecna: od 1 września 2018 r.*

*The term of office of the board is five years, currently: from 1 September 2018*

Skład pierwszej rady powierniczej z 1993 r.

*The composition of the first board of trustees, 1993*

**Stefan Kwiatkowski, Oktawian Koczuba, Wojciech Ławniczak, Robert Rządca**

**MIĘDZYNARODOWA RADA KONSULTACYJNA BIZNESU**  
**INTERNATIONAL CORPORATE ADVISORY BOARD**

- Jan Krzysztof Bielecki**
- Dr Henryka Bochniarz**
- Frank Bournois**
- François Colombie**
- Dr Leszek Czarnecki**
- Dr Dimitry Ditchkovsky**
- Dr Piotr Freyberg**
- Joao Bras Jorge**
- Prof. Edward C. Prescott**
- Prof. Patricia Sanders**
- Thomas Sattelberger**
- Prof. Hermann Simon**
- Maciej Witucki**

**MIĘDZYNARODOWA RADA KONSULTACYJNA PRAWA**  
**INTERNATIONAL ADVISORY BOARD OF KOZMINSKI LAW SCHOOL**

- Prof. Mary K. Kane**
- Prof. Inigo Navarro Mendizabal**
- Dr Mariusz Maciejewski**
- Prof. Pierpaolo Marano**
- Prof. Alastair Mullis**
- Ireneusz Piecuch**
- Péter Szabó**
- Anna Tarasiuk**

## **SAMORZĄD STUDENCKI** **STUDENT COUNCIL**

1993–1995

**Radosław Jeż**

1995–1997

**Monika Mościcka, Rafał Wasyluk**

1997–2001

**Maciej Mądrala**

2001–2002

**Maciej Bieńkowski**

2002–2003

**Tomasz Czajkowski**

2003–2004

**Piotr Stobiński, Karol Jabłoński**

2004–2005

**Damian Makowski**

2005–2006

**Aleksandra Lubicz**

2006–2007

**Jakub Jaworski, Paweł Dąbrowski**

2007–2009

**Hubert Zalewski, Andrzej Wojtyra**

2009–2011

**Sylwia Madej, Michał Łoś, Łukasz Kania**

2011–2013

**Agata Kaczmarek, Grzegorz Dziuba,  
Ewelina Ocipińska, Aleksandra Zeuschner**

2013–2015

**Mateusz Krajewski, Michał Sosnowski  
Bartosz Urban**

2015–2017

**Krystian Biba, Jakub Paster**

od 2017

**Mateusz Jan Brzozowski, Miłosz Zięba,  
Karina Jarzabek, Szymon Sucajtys,  
Julia Redas**

Kariera w samorządzie studenckim ma same plusy. Jest się partnerem rektora współdecydującym o najważniejszych sprawach dotyczących życia studenckiego, zdobywa się popularność wśród kolegów i sympatię koleżanek, co może mieć daleko idące życiowe konsekwencje. Studentka Ewelina Ostaszewska i Mateusz Krajewski, przewodniczący samorządu w latach 2013–2015, zostali parą na studiach, a w 2018 r. oboje są już absolwentami i małżeństwem. Na zdjęciu z Michałem Sosnowskim.



A career in the student council is all about advantages. You get to be a rector's partner co-deciding on the most important issues concerning student life, you become popular among fellow students – and attract some of them, which may have some far-reaching effects. Ewelina Ostaszewska and Mateusz Krajewski, chairing the student council in 2013–2015, became a couple as students and got married in 2018. Here – photographed with Michał Sosnowski.

Każda uczelnia ma własną strukturę formalną, która tworzy szkielet organizacji. Władzę najwyższą stanowi rektor, który podejmuje wszystkie strategiczne decyzje i za nie odpowiada. Wspiera go w decyzjach opinia prezydenta uczelni, który jest wyrazicielem stanowiska całej rady powierniczej, ciała nadzorującego uczelnię. W skład rady powierniczej wchodzi osoby zarówno z uczelni, jak i spoza niej, będące autorytetami gwarantującymi niezależność i kierowanie się wyłącznie dobrem uczelni.

Rektor może się nie zgodzić z sugestią prezydenta i zdecydować tak, jak sam uważa, ma bowiem najsilniejszą pozycję w strukturze uczelni. W ALK tak się czasem dzieje, nie powoduje to jednak większych problemów, bowiem obecny rektor – prof. Witold Bielecki, i

prezydent uczelni – prof. Andrzej Koźmiński współtworzyli uczelnię od początku, dobrze się znają, szanują nawzajem swoje zdanie i zawsze podporządkowują je przyjętej strategii działania oraz dobru Akademii.

Strategia jest w ALK traktowana bardzo poważnie – tak było od samego początku. W historii uczelni odbyło się kilka ważnych sesji strategicznych, w których uczestniczyło ściśle kierownictwo, a dyskusję przygotowywał i prowadził prof. Andrzej Koźmiński. Każda z tych sesji miała kluczowe znaczenie dla przyszłości uczelni, wyznaczała kierunki jej rozwoju. Strategia nadaje kierunek całej konstrukcji Akademii. Gdyby rektor oddalił się od realizacji strategii i nie osiągał zapisanych w niej celów (co się dotychczas nie zdarzyło), prezydent, po zasięgnięciu opinii senatu,

Every higher education institution has its own formal structure that forms its organisational backbone. The supreme authority is the rector, who makes all the strategic decisions and bears the responsibility for their effects. The rector is supported in the decision-making process by the president of the university, who is the voice of the entire board of trustees, a body supervising the university. The board of trustees includes people both from the university and from outside the university, people who are authorities who guarantee independence and act only to the benefit of the university.

The rector may choose not to agree with the president's suggestion and make their own decision as they enjoy the strongest position in the university's hierarchy. This does happen sometimes at KU, but it doesn't cau-

se any major problems because the present rector – Prof. Witold Bielecki, and KU's president – Prof. Andrzej Koźmiński have been involved in the creation of the university since its beginnings, they know each other very well, respect their individual opinions, and always make decisions that are in line with the adopted strategy and which best serve the university.

Strategy is taken very seriously at KU – and it has been like that since the very beginning. The university's past has seen several important strategic sessions with the participation of its highest authorities, with the discussions prepared and moderated by Prof. Andrzej Koźmiński. Each of these sessions has been of crucial significance to the university's future, setting the directions of its further development. Strategy determines the



**PROFESOROWIE I DOKTORZY  
HABILITOWANI (PROFESSORS):**

Jan Barcz, Witold T. Bielecki, Anna Błachnio-Parzych, Monika Calkiewicz, Piotr Chmielewski, Jerzy Cieślak, Dorota Dobija, Przemysław Drapała, Marzena Dyjakowska, Lechosław Garbarski, Wojciech Gasparski, Wojciech Góralczyk, Agnieszka Grzelak, Waldemar Hoff, Aneta Hryckiewicz-Gontarczyk, Jolanta Jabłońska-Bonca, Krzysztof Jackowicz, Dariusz Jemieliński, Joanna Jemielińska, Stanisław Jędrzejewski, Andrzej Kabat, Krzysztof Kalicki, Eugeniusz Kąciak, Joanna Kielin-Maziarz, Witold Kieżun, Katarzyna Kolasa, Izabela Kołodkiewicz, Grzegorz W. Kołodko, Łukasz Kozłowski, Andrzej K. Koźmiński, Jerzy Kranz, Paweł Krzyworzeka, Magdalena

Krzyżanowska, Hanna Kuzińska, Dominika Latusek-Jurczak, Andrzej Lubbe, Adriana Łukaszewicz, Aleksander Maziarz, Grzegorz Mazurek, Paweł Mielcarz, Witold Morawski, Artur Mudrecki, Jan Myszewski, Adam Noga, Bartłomiej Nowak, Krzysztof Oblój, Józef Okolski, Magdalena Olczyk, Anna Olejniczuk-Merta Maksymilian Pazdan, Przemysław Polański, Alicja Pomorska, Kazimierz Przybysz, Gavin Rae, Bolesław Rok, Małgorzata Runiewicz-Wardyn, Robert Rządca, Bazyli Samojlik, Ewa Skrzydło-Tefelska, Włodzimierz Siwiński, Wanda Stojanowska, Jolanta Szaban, Czesław Szmidt, Jacek Tomkiewicz, Tadeusz Tyszka, Jan Wawrzyniak, Andrzej Wiczorkiewicz, Tadeusz Winkler-Drews, Tadeusz Wiśniewski, Teresa Wyka, Krzysztof Zagórski

**NAUCZYCIELE AKADEMICKY  
(FACULTY):**

Mirosław Antonowicz, Michał Białek, Helena Chmielewska - Szlajfer Iwona Cieślak, Anna Czarczyńska, Lidia Czarkowska, Renata Dyląg, Elżbieta Jendrych, Magdalena Koczuba-Sobieraj, Paweł Korzyński, Anna Pikos, Aleksandra Przegalińska-Skierkowska, Paweł de Pourbaix, Jolanta Tkaczyk, Halina Wiśniewska, Sławomir Wymysłowski, Robert Zieliński

**PRACOWNICY NIEBĘDĄCY  
NAUCZYCIELAMI AKADEMICKIMI  
(STAFF):**

Rafał Dobosz, Sylwia Hałas -Dej, Beata Lech, Mirosława Łukasiewicz -Kwiatkowska, Paweł Sidor, Agnieszka Sławska, Maria Tomaszewska, Piotr Walasek

**DOKTORANCI (PHD CANDIDATES):**

Tomasz Wawrzyński

**STUDENCI (STUDENTS):** Sandra Baranowska, Krystian Biba, Irmina Bielnicka-Job, Aleksandra Bińkowska, Mateusz Brzozowski, Aleksander Głowacki, Jan Gnoiński, Karolina Kot, Kirill Kondratenko, Aleksandra Luksic, Piotr Nowakowski, Jakub Paster, Jakub Perzyna, Norbert Pierzyna, Mateusz Prus, Andrii Romanchuk, Karol Romańczyk, Adam Rybczyński, Klaudia Samul, Patrycja Sobczak, Piotr Trzebicki, Karolina Waško, Piotr Wójcik, Miłosz Zięba

może go nawet odwołać. Rektora wspierają w działalności operacyjnej prorektorzy odpowiedzialni za poszczególne obszary działalności: prof. Robert Rządca odpowiada za działalność naukową i rozwój kadry, prof. Kazimierz Przybysz – za dydaktykę, prof. Monika Całkiewicz – za studia prawnicze, prof. Bartłomiej Nowak – za studia ekonomiczno-społeczne, a prof. Grzegorz Mazurek – za współpracę z zagranicą.

Rektor i prorektorzy mają również grupę niezależnych doradców tworzących dwie międzynarodowe rady konsultacyjne – biznesu i prawa. Ich doświadczenie i opinie są wykorzystywane do powiązania programu kształcenia z praktyką zawodową. Członkowie tych ciał doradczych pracują społecznie, traktując swoją działalność jako misję pu-

entire framework of Kozminski University. If the rector deviates from the adopted strategy and fails to pursue the goals included therein (which has not happened yet), the board of trustees has the right to caution – or even dismiss – the rector.

The rector is supported in their operational activity by vice-rectors in charge of particular fields of operation: Prof. Robert Rządca is responsible for scientific activity and faculty development, Prof. Kazimierz Przybysz – for teaching, Prof. Monika Całkiewicz – for law studies, Prof. Bartłomiej Nowak – for economic-social studies, and Prof. Grzegorz Mazurek – for international relations.

The rector and vice-rectors are also assisted by a group of independent advisors forming two international advisory boards – the International Corporate Advisory Bo-



Profesorowie i wykładowcy pełnią też funkcje organizacyjne rektorów, dziekanów, kierowników katedr.  
Professors and teachers perform also organisational functions of rectors, deans, department chairs.

bliczną. Akademia Leona Koźmińskiego jest uczelnią bezwydziałową, dzieli się natomiast na dwa kolegia – Kolegium Zarządzania i Finansów oraz Kolegium Prawa.

Ważną częścią struktury uczelni są dziekanaty, katedry i centra naukowe. Szkielet Akademii jest związany regulacjami zapisanymi w Statucie i stanowi stabilną podporę dla mięśni. A mięśniami są wszystkie działy administracyjne z ponad trzystoma pracownikami, których codzienna praca sprawia, że organizm jest sprawny, kiedy trzeba – elastyczny, a kiedy zachodzi taka konieczność – twardy jak skała. Dzięki administracji działa system informatyczny, zachowana jest płynność finansowa, odbywa się planowanie zajęć, sprawozdawczość, widoczna jest aktywność promocyjna, w pomieszczeniach i wokół

uczelni jest czysto, bezpiecznie, wygodnie. Mózgiem i nerwami nadającymi konstrukcji Akademii impulsy do działania obecnie i w przyszłości są profesorowie, wykładowcy, młodszy pracownicy naukowcy – cała licząca ponad 1300 osób kadra dydaktyczna. Bez wrażliwych synaps i rozbudowanych połączeń przewodzących idee i emocje Akademia byłaby sprawnym osiłkiem, a nie inteligentnym, twórczym organizmem wyposażonym w wiedzę i wartości. Związani z Akademią Leona Koźmińskiego uczeni utożsamiają się z nią, a ona w zamian stwarza im możliwie najlepsze warunki do pracy i rozwoju. Wykładowcy, w tym eksperci zewnętrzni, którzy gościnnie prowadzą wykłady w Akademii, chętnie przekazują wiedzę i dzielą się doświadczeniem. Jest jeszcze jeden element, bez którego cały



Dziekanat Kolegium Zarządzania i Finansów.  
College of Management and Finance student office.



ard and the International Advisory Board of Kozminski Law School. Their experience and opinions are taken advantage of to combine the university's teaching with professional practice. The members of these advisory bodies work on a voluntary basis, treating their activity as a public mission.

Kozminski University has no faculties. Its structure is divided into two colleges – the College of Management and Finance and the College of Law.

Important elements of this structure are: student offices, departments, and research centres. KU's backbone is formed of regulations provided in the university's statutes, and offers stable support for its muscles. And these muscles are all administrative units with over three hundred staff members, whose everyday work makes the entire organism

work as expected, becoming both flexible and rock-hard – as necessary and depending on the situation. The university's administration makes the local IT system work as required, takes care of KU's financial liquidity, deals with class scheduling, reporting, promotion and publicity activities, and makes sure that the university's premises are clean, safe, and user-friendly.

The brain and the nerves providing KU's organism with impulses to act now and in the future are the university's professors, teachers, junior researchers – a faculty of almost 1,500. Without sensitive synapses and extensive links transmitting ideas and emotions, KU would be all brawn minus brains, not an intelligent, creative being possessing the knowledge and professing the values it does. The scholars affiliated with Kozmin-



ten doskonale ułożony konstrukt nie miałby żadnego sensu. Sercem Akademii są studenci. W ALK studiuje 8 tys. osób. 3 tys. to studenci studiów licencjackich, 2 tys. osób studiuje na studiach drugiego stopnia, magisterskich, 1,5 tys. to studenci jednolitych studiów prawniczych, a 1,2 tys. stanowią słuchacze studiów podyplomowych i MBA. Kilkaset osób liczy grupa uczestników studiów i seminariów doktoranckich. Na studiach licencjackich uczy się 700 cudzoziemców, a na studiach magisterskich ich liczba sięga pół tysiąca. Co roku do grona studiujących w ALK cudzoziemców dołącza grupa około 400 studentów z wymiany zagranicznej w ramach programu Erasmus+ i umów o współpracy z uczelniami spoza Unii Europejskiej. Liczba przyjmowanych na studia cudzoziemców z roku na rok

jest coraz wyższa. W ciągu ostatnich trzech lat wzrosła o 50 proc. Cudzoziemcy wybierają studia w Warszawie z powodu niskich kosztów utrzymania, wysokiej jakości życia, dostępu do kultury i dobrej oferty usługowo-gastronomiczno-rozrywkowej adresowanej do młodych ludzi. Podoba im się położenie stolicy Polski – w centrum kraju i w centrum Europy. Podczas studiów odbywają krótkie podróże do innych miast, zwłaszcza do Krakowa, Gdańska i Wrocławia, oraz dalsze wycieczki do miast europejskich, które za sprawą tanich linii lotniczych stały się wyjątkowo przystępne. Chwalą Warszawę za dobry i niedrogi transport publiczny, rowery miejskie i wysokie poczucie bezpieczeństwa.

Cudzoziemcy wybierają Akademię Leona Koźmińskiego z powodu dobrej opinii, jaką



Cudzoziemcy wybierają ALK z powodu wysokiej pozycji w rankingach „Financial Times”.  
Foreigners choose KU because of its high position in the Financial Times' rankings.

25

ski University identify with it readily, and, in exchange, the university provides them with the best conditions possible to pursue their work and develop. Academic teachers, including external experts, who give guest lectures at KU are willing to share their knowledge and experience with KU's academic community.

But there is one more element without which this entire perfect construct would be meaningless. The heart of Kozminski University are its students. There are 8,000 people studying at KU: 3 thousand undergraduate students, 2 thousand graduate students, 1.5 thousand single-cycle students of law, and 1.2 postgraduate and MBA course participants. There are also several hundred people pursuing doctoral studies and attending doctoral seminars.

Undergraduate-level programmes boast 700 students from abroad; graduate-level programmes boast 500 of them. The population of foreigners studying at KU is extended each year by a group of around 400 students coming from abroad as part of the Erasmus+ programme and cooperation agreements signed with schools and universities from outside the European Union. The number of foreigners admitted to study at KU is growing year by year. It has actually increased by 50 percent in the last three years.

Foreigners choose to study in Warsaw because of the low costs of living, good living standards, easy access to culture, and a rich offer of services, bars and restaurants, and entertainment addressed to young people. They like the situation of Poland's capital – in the centre of the country and the centre of

25



Profesor Andrzej Koźmiński odbiera wyróżnienie dla uczelni w towarzystwie studentów.  
Professor Andrzej Koźmiński receives a distinction awarded to the university, accompanied by KU students.

81

80

dają jej rankingi międzynarodowe, zwłaszcza zamieszczone w „Financial Times”, oraz dzięki posiadanym przez nią międzynarodowym akredytacjom: EQUIS, AACSB, AMBA i CEEMAN, ale przede wszystkim dlatego, że mogą studiować w języku angielskim, jak również porozumiewać się w tym języku we wszystkich sprawach administracyjnych.

W 2017 roku czwartą część wszystkich przyjętych na studia stanowiły osoby z ponad 50 różnych krajów. Najlichnějšíą grupą są studenci z państw ościennych: Ukrainy, Niemiec i krajów skandynawskich, ale przyjeżdżają też studenci z Francji, Włoch, Hiszpanii, Gruzji, Zjednoczonych Emiratów Arabskich, Indii, Chin, Peru, Kanady, USA.

Wśród polskich studentów są przedstawiciele wszystkich regionów, ale najwięcej jest

osób z Mazowsza, Lubelszczyzny, Podlasia, Warmii i Mazur. Żeby dostać się na studia pierwszego stopnia, kandydaci muszą mieć zdaną maturę i osiągnąć z przedmiotów kierunkowych wymagany limit punktów. Na niektóre kierunki (np. specjalny program prawo plus finanse) wymagana jest punktacja z matury wyższa niż na pozostałe. Te podstawowe wymogi kwalifikacyjne spełnia całkiem spora grupa maturzystów, jednakże samo zapisanie się na studia nikomu nie gwarantuje ich ukończenia. Trzeba się jeszcze uczyć, i to solidnie. Studenci Koźmińskiego zazwyczaj chcą związać swoją przyszłość z biznesem. Czasem jest to kontynuacja działalności firm rodzinnych, czasem indywidualne ambicje i niepohamowana przedsiębiorczość. Z roku na rok coraz większa grupa studentów za-



Ciekawe seminaria niezmiennie przyciągają wielu uczestników.  
Interesting seminars constantly attract many participants.

25

Młodzi wykładowcy często mają oryginalne pomysły na uatrakcyjnienie zajęć.  
Young academic teachers often come up with original ideas to make classes more fun.



25

Europe. During their studies, they take short trips to other cities, especially to Krakow, Gdańsk, and Wrocław, but also travel to more faraway destinations – to different European cities, which are now easily accessible thanks to low cost flight operators. Students from abroad praise Warsaw for good and affordable public transport services, the availability of city bikes, and safety.

They choose Kozminski University because of the good opinions and position in international rankings, especially the “Financial Times” ranking, because of the international accreditations it holds: EQUIS, AACSB, AMBA, and CEEMAN, and most of all because they can study in English and use this language to communicate in all formal matters. In 2017, one fourth of the entire intake were people from over 50 different countries. Most

foreign students come from neighbouring countries: Ukraine, Germany, and Scandinavian countries, but we also have students coming from France, Italy, Spain, Georgia, the United Arab Emirates, India, China, Peru, Canada, or the US. Polish students come from all regions, but the largest number of them are from the Masovia Province, the Lublin Province, the Podlasie Province, and the Warmia-Masuria Province.

In order to become an undergraduate-level student, applicants need to have a passed their matura examination and an appropriate number of points for the core subjects. Some fields of study (e.g. a special programme of law and finance) require a higher score from the matura examination. These basic qualification requirements are met by a quite large group of upper-secondary school graduates,



Podczas uroczystości akademickich nie może zabraknąć występu chóru.  
A choir performance is a must at every major academic ceremony.

interesowana jest przyszłą pracą naukową. Wykazują się dużą aktywnością w kołach naukowych, mają swój researchowski udział w artykułach i referatach swoich promotorów, a po uzyskaniu tytułu magistra podejmują chętnie studia doktoranckie na uczelni.

Osoby znane z życia publicznego jako tzw. celebryci też są wśród studentów ALK i zazwyczaj uważają to za powód do dumy i za sposób na pozytywne wyróżnienie się. Żaden serwis plotkarski nie pomógł jeszcze nikomu w łatwiejszym zdawaniu egzaminów, dlatego zdarzają się studenci-celebryci, którzy nie kończą studiów z powodu nieoczekiwanej sławy. Może kiedyś wrócą i zechcą uzupełnić wiedzę, która pomoże im zarządzać kapitałem społecznym, jaki zgromadzili dzięki swoim licznym fanom i followersom?

Senat jest najważniejszym organem kole-

gialnym Akademii, który w demokratyczny sposób podejmuje decyzje dotyczące nadawania tytułów i stopni naukowych, programu studiów, efektów kształcenia, zatwierdza sprawozdanie finansowe rektora. Ma również głos opiniujący we wszystkich ważnych kwestiach dotyczących uczelni, choćby w sprawie przyjętej strategii. Liczy 125 osób, w tym 75 samodzielnych pracowników naukowych, 17 przedstawicieli młodej kadry naukowej, 8 pracowników administracyjnych oraz 25 studentów i doktorantów. Obraduje kilka razy w roku. Na sesjach senatu rektor przedstawia sprawozdanie z bieżącej działalności.

Wyrazicielami woli wszystkich studiujących są samorząd studencki i samorząd doktorantów. Ich przedstawiciele zasiadają w senacie ALK. Samorząd współpracuje z władzami uczelni, w sprawach organizacyjnych

but enrolling at and being admitted to KU is not a ticket to graduation. You need to study. Systematically, eagerly, and a lot.

Students of Kozminski University usually wish to pursue a career in business. Sometimes it's a natural continuation of a family business, sometimes individual ambition and unrestrained entrepreneurship. The number of students interested in a future in research is growing from year to year. They are highly active in scientific clubs, they contribute to articles and papers of their thesis supervisors, and once they complete their graduate-level studies, they often continue their education pursuing doctoral studies.

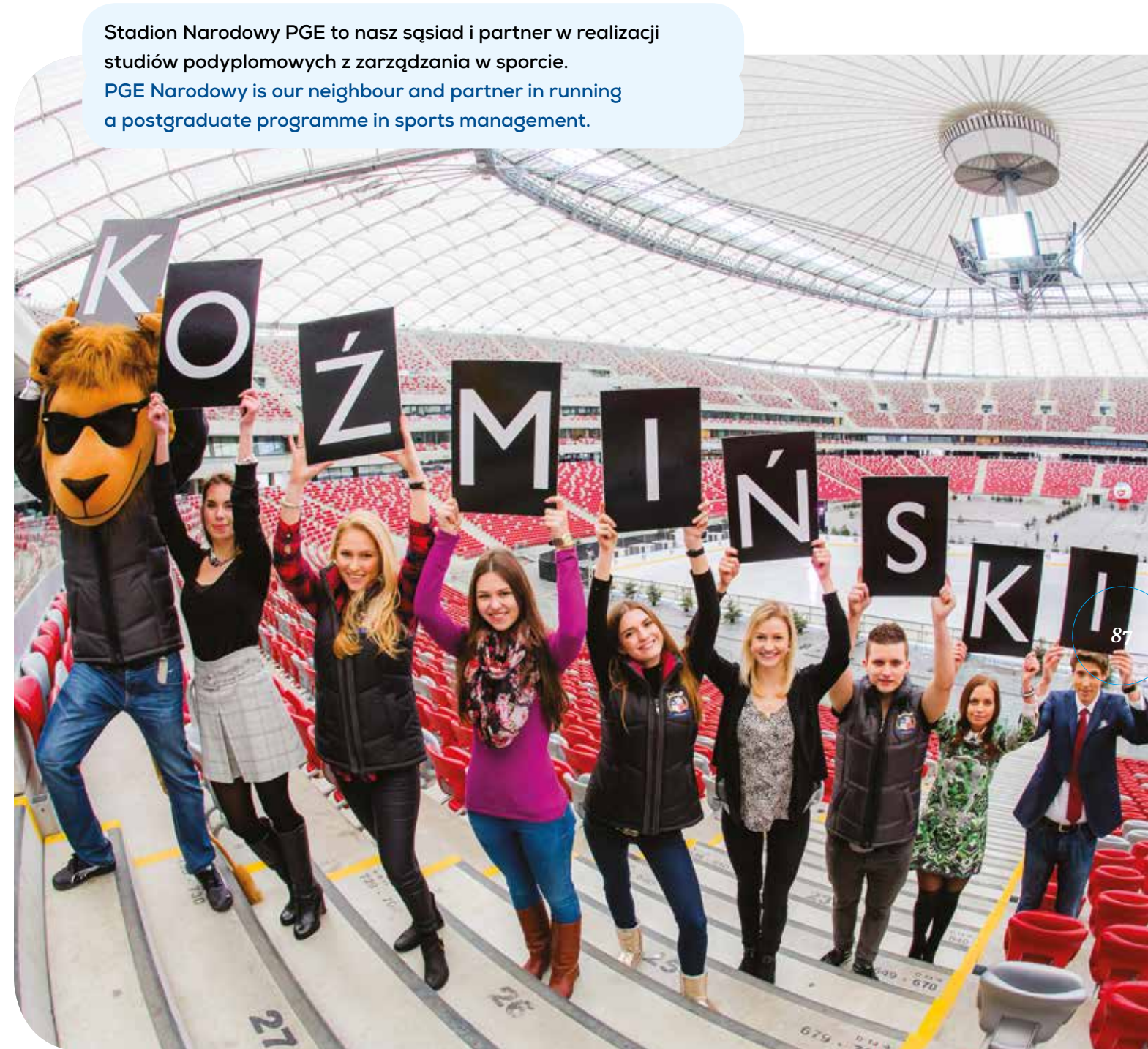
Public figures known as the so-called celebrities also happen to be KU students, and they usually consider it something to be proud of and a way to stand out in a positive

manner. No online tabloid has ever helped anyone pass their exams, and so we sometimes have student-celebrities who don't finish their studies because of unexpected fame. But who knows? Maybe someday they will return with an intention to round out their knowledge that will help them manage the social capital they have amassed thanks to their numerous fans and followers?

The senate is Kozminski University's most important collegial body, which makes democratic decisions regarding conferring academic titles, study programmes, learning outcomes, and approves the rector's financial statements. It also provides its opinion on all major issues concerning the university, like the adopted strategy. It has 125 members, including 75 senior faculty members, 17 junior faculty members, 8 administrative staff

występuje do rektora, który chętnie wspiera studenckie inicjatywy, a jest ich coraz więcej. Dbą również o przestrzeganie praw studentów oraz współdecyduje o rozdziale stypendiów i nagród. Samorząd kreuje życie studenckie i stara się, aby kształcenie się w ALK nigdy nie było nudne. W tym celu organizuje cykliczne imprezy – otrzęsiny, połowinki, koźminalia, ale też merytoryczne konferencje i spotkania z zapraszonymi gośćmi, ambasadorami państw, biznesmenami, politykami, autorami książek i reżyserami filmów. Studenci ALK mogą korzystać z różnych rodzajów wsparcia finansowego. Ponad 400 osób rocznie pobiera stypendia socjalne. Około 200 studiujących w ALK sportowców, reprezentujących uczelnię w mistrzostwach akademickich, otrzymuje stypendia sportowe

pozwalające im studiować niemal za darmo. Niestety, wielu profesjonalnych zawodników nie jest w stanie pogodzić wyczerpujących treningów i zgrupowań ze studiowaniem w trybie stacjonarnym. Najczęściej osoby te mają indywidualny program studiów, ale mimo to zdarza się, że muszą czasowo zawiesić studia na rzecz kariery sportowej. W ALK studiowali m.in.: tenisista Mariusz Fyrstenberg, sprinterka Anna Kielbasińska, piłkarz Legii Warszawa i reprezentacji Polski Jakub Rzeźniczak, pływacy Otylia Jędrzejczak i Paweł Korzeniowski, windsurfer Wojtek Brzozowski. Oprócz nauki ALK oferuje studentom styl życia. Na początku istnienia uczelni był to swego rodzaju snobizm, bo studenci prywatnej szkoły wyższej chcieli się wyróżnić. Dziś snobizm nie wyraża się w tym, że studenci



Stadion Narodowy PGE to nasz sąsiad i partner w realizacji studiów podyplomowych z zarządzania w sporcie.  
PGE Narodowy is our neighbour and partner in running a postgraduate programme in sports management.

members, and 25 degree-level and doctoral students. Its sessions take place several times a year. The rector presents a statement on the university's ongoing activity at the senate's sessions.

The views and opinions of all KU students are expressed by a student council and a doctoral student council. Their representatives sit in KU's senate. The council works with the university's authorities, addresses the rector in organisational matters. The rector supports student initiatives gladly, and there are more and more of them. The council also makes sure that student rights are respected, and co-decides on the awarding of scholarships and prizes. The student council shapes the student life and does its best to make studying at KU stimulating and far from boring. To this end, it organises regular events

– initiation ceremonies, halfway-through parties, the Kozminalia, but also conferences and meetings with interesting guests such as ambassadors, businesspeople, writers, and film directors.

KU students can take advantage of different forms of financial support. Over 400 students a year receives maintenance grants. About 200 athletes studying at KU, representing the university in academic championships, receives athletic scholarships, which let them study almost free of charge. Unfortunately, many professional athletes are not able to combine intensive practice and the training camp schedule with full-time studies. Such people usually pursue individual programmes of studies, and are sometimes forced to discontinue their education to focus on their sports career. W ALK studiowali

m.in.: Mariusz Fyrstenberg, a tennis player, Anna Kielbasińska, a sprinter, Jakub Rzeźniczak, a football player playing for Legia Warszawa and for the Poland national football team, Otylia Jędrzejczak i Paweł Korzeniowski,

a swimmers, Wojtek Brzozowski, a windsurfer.

Apart from education, KU also offers its students a lifestyle. In the early days of the university, it was about being snobbish as stu-

często jeżdżą lepszymi samochodami niż wykładowcy i są od nich lepiej ubrani. Powszechna jest za to moda na podróże, uprawianie sportu, realizowanie własnych projektów biznesowych, a nawet na naukę i na pracę. Większość uczących się, i to nie tylko tych kształcących się w trybie zaocznym, pracuje zawodowo i zarabia na swoje potrzeby już od pierwszego roku studiów. W rozwijaniu zainteresowań i projektów studenckich pomocni są partnerzy uczelni z przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych. W centralnym punkcie uczelni, w atrium, ma swój punkt relacyjny Santander Universidades, utrzymujący sieć partnerską z tysiącem uczelni na świecie i wspierający liczne inicjatywy studenckie. Święta studentów i uczelni organizowane na wiosnę w polskich miastach noszą tradycyj-

nie nazwę Juwenaliów. W ALK nazywają się Koźminaliami. Pierwsze takie święto odbyło się w 1994 roku. Od tego czasu co roku koźminalia są organizowane w kampusie pod koniec maja. To duże wydarzenie plenerowe, które łączy rozgrywki sportowe ze studencką zabawą przy piwie i muzyce. Od lat koźminalia są okazją do zrobienia wspólnej pamiątkowej fotografii – portretu uczących się, wykładowców i pracowników uczelni. W obecności licznie zgromadzonych członków społeczności akademickiej rektor przekazuje w tym dniu nagrody i wyróżnienia wybitnym sportowcom. Wieczór rozrywki poprzedzają całodzienne zawody, pokazy sportowe, a czasami mecz towarzyski z reprezentacją innej warszawskiej uczelni. Podczas koźminaliów wielokrotnie występowały na żywo gwiazdy



Pracownicy Kozminski International Business School. Kozminski International Business School employees.

Strefa relaksu przed uczelnią. A relaxation zone in front of the university.



dents of a private university wanted to stand out a bit. Nowadays it is not about students driving often better cars and wearing better clothes than their teachers. Travelling, doing sports, pursuing own business projects, and even studying and working are what's trendy today. Most students, not only those studying part time, work and earn to meet their needs starting already from the first year of studies.

Students can pursue their interests and projects with the help of KU's partners from the corporate and NGO sectors. Santander Universidades with its relations centre, maintaining relationships with thousands of partner universities from across the globe and supporting many student initiatives stands in the heart of the campus, in the atrium.

The student and university festivals organised yearly in Polish academic cities are tra-

ditionally called Juvenalia. At KU, the festival is called Kozminalia. The first Kozminalia was organised in 1994. Since that time, the event has been taking place annually at KU's campus at the end of May. It's a big outdoor event, combining sports games with student entertainment accompanied by beer and music. Kozminalia has also been an occasion for taking a commemorative group photo – portraying students, academic teachers, and other employees of the university together. With so many members of the academic community gathered in one place on this day, the rector gives prizes and awards to the best athletes of Kozminski University. The evening of entertainment is preceded with whole-day competitions, sports shows, and sometimes friendly games played against the teams of other schools and universities from Warsaw.



Koźminalia 2014.  
Kozminalia 2014.

polskiej sceny muzycznej: Monika Brodka, Doda, Elektryczne Gitary, Kabaret Moralnego Niepokoju, T-Love, Tede. Wspólne studenckie wyjazdy integracyjno-sportowe to także element uczelnianej tradycji. Pierwsze wyjazdy studentów nad morze, a później w Tatry, miały miejsce w 1993 i 1994 roku. Od tego czasu zawsze we wrześniu odbywa się wyjazd integracyjno-sportowy do Żabianek. Jest on adresowany do studentów pierwszego roku. Zimowe wyjazdy narciarskie mają za cel alpejskie stoki w ciepłe marcowe lub kwietniowe dni, kiedy można skorzystać z tańszych karnetów i dłuższego dnia. Jednym ze stałych uczestników zimowej eskapady studentów do Włoch jest rektor prof. Witold Bielecki, wielki miłośnik narciarstwa alpejskiego.

Studenci z zagranicy wymagają zwykle

większego wsparcia i zainteresowania, choćby z tego powodu, że wielu z nich pierwszy raz w życiu musi sobie samodzielnie porażać ze wszystkimi życiowymi sprawami z dala od domu. Pomocą służy im organizacja Erasmus Student Network, popularna na wielu polskich uczelniach, w tym w ALK. W ramach programu adaptacyjnego starsi koledzy organizują nowo przybyłym na studia zestawy informacyjne, pomagają w znalezieniu mieszkania i wprowadzają w studenckie życie w stolicy Polski. Z myślą o studentach zagranicznych w ALK powstał tzw. New Media Club, którego uczestnicy – studenci – na specjalnej platformie blogowej opowiadają o swoich codziennych sprawach, dzielą się wrażeniami z podróży po Polsce, publikują swoje zdjęcia. Oto kilka wpisów z tego medium:

Kozminalia has been honoured many times by live performances and shows of famous Polish stars: Monika Brodka, Doda, Elektryczne Gitary, Kabaret Moralnego Niepokoju.

Student orientation-sports trips are also an element of the university's tradition. The first such trip – first to the seaside and then to the Tatra Mountains – took place in 1993 and 1994. Since that time, students have always had an orientation-sports trip to Żabianki organised in September. The trip is offered to first-year students. Winter skiing trips target destinations near Alpine slopes in March or April, when you can take advantage of less expensive passes and longer days. One of the returning participants of the student winter trips to Italy is KU's rector, Prof. Witold Bielecki, a great devotee of Alpine skiing.

Students from abroad usually need greater

support and care, especially since for many of them this is the first time they have to take care of everything on their own away from home. And this where the Erasmus Student Network, popular with many Polish higher education institutions, including KU, comes into play. As part of an adaptation programme, more senior fellow students welcome the incoming freshmen with information packages, help them find a place to stay, and familiarise them with student life in Warsaw. Thinking about the foreign students at KU, a so-called New Media Club has been launched and its members – students – use a special blogging platform to tell others about their everyday student routine, share their experience and impressions of their trips across Poland, or publish photos. Here are a few posts taken from this platform:



**Marta Bilohub:** Jako studentka Koźmińskiego cenię sobie wysoko aplikację iKozminski. Jeśli chcesz być na bieżąco z wydarzeniami w Akademii, sprawdzić swoje zajęcia czy oceny albo odebrać pocztę od wykładowców, zapoznaj się z iKozminski. To aplikacja mobilna przeznaczona dla całej społeczności Akademii Leona Koźmińskiego, w tym kandydatów, studentów, pracowników i absolwentów.

W łatwy i prosty sposób aplikacja zapewnia:

- pełny dostęp do wszystkich informacji w Wirtualnej Uczelni,
- rozkład zajęć,
- informacje kontaktowe do wykładowców z terminami ich dyżurów,
- mapę i przewodnik po kampusie,
- szybki dostęp do imprez i wydarzeń na uczelni i poza nią,
- łatwy dostęp do ofert pracy i zatrudnienia,
- informacje o dodatkowych egzaminach i decyzjach władz.

Z osobistych danych studentów (jak indywidualnych planów studiów) można skorzystać po zalogowaniu się za pomocą nazwy użytkownika i hasła, które dostarcza Wirtualna Uczelnia. Wszyscy goście Akademii Leona Koźmińskiego są mile widziani podczas naszych otwartych wydarzeń i konferencji, a dodatkowo kandydaci mogą uzyskać więcej informacji o naszych programach.

**Marta Bilohub:** As a Kozminski student, I have the utmost appreciation for iKozminski app.

If you want to keep up to date with University events, check your schedule and grades in a moment, or check your teacher's emails – get acquainted with iKozminski.

iKozminski is a smartphone application designed for the entire Kozminski University community including candidates, students, staff and alumni. Simple and clear, it offers:

- Full access to your information on the Virtual University
- Class schedules
- Contact information for your professors with their office hours
- Map and campus navigation
- Quick access to events taking place on and off campus
- Quick access to jobs & career offers
- Availability of retake schedules and decisions

The student's personal information (for example the individual study plan) is available after logging in using the username and password that you are provided with for the Virtual University.

All guests of KU are very welcome on our Open events and conferences, furthermore, candidates can find some brief information about our offered programs.

Pięć razy w roku, od marca do września, na uczelni odbywają się dni otwarte. Gościmy wówczas osoby zainteresowane studiowaniem: maturzystów, całe rodziny rozważające wybór uczelni dla bliskiej osoby, a także wszystkich, którzy planują studia podyplomowe i doktorskie. Wydarzenie rozpoczyna prezentacja uczelni, a także spotkania z kierownikami studiów, którzy opowiadają o specyfice poszczególnych kierunków i o warunkach studiowania. Podczas dni otwartych goście mają okazję wysłuchać pokazowego wykładu jednego z pracowników dydaktycznych ALK. Rekordowy pod względem frekwencji dzień otwarty zgromadził ponad 300 osób. Zazwyczaj tego dnia jest ponad stu odwiedzających uczelnię.

Kandydaci na studia zawsze pierwsze kro-

ki kierują do biura rekrutacji, którym praktycznie od 2005 r. zarządza Małgorzata Żak. Tuż po ogłoszeniu wyników matur ustawia się tu długa kolejka kandydatów. Ekipa pracowników biura zapełnia dokumentami tecki osobowe przyszłych studentów. Wszystkie dokumenty trafiają następnie do archiwum, gdzie są przechowywane w pancernych szafach nawet wtedy, gdy kandydat po kilku latach opuszcza uczelnię jako jej absolwent. Cudzoziemcy, którzy chcą studiować w ALK, kontaktują się z Daną Dudą, szefową biura rekrutacji na studia angielskojęzyczne, która cierpliwie odpowiada na wszystkie pytania o uczelnię, o Warszawę, o koszty utrzymania w Polsce, zwyczaje, różnice kulturowe itp. Jeśli ktoś przyjeżdża na studia z Indii czy z Peru, to chce wiedzieć, gdzie będzie mieszkał i co

25

Five times a year, March to September, open days take place at the university. This is when we welcome all those interested in taking up studies at KU: upper-secondary school graduates, whole families considering choosing KU for one of their members, and all those who think about postgraduate or doctoral studies. The event commences with a presentation of the university, followed by meetings with programme coordinators who tell potential applicants about the specificity of particular fields of study and about the conditions to study. Open days are also an opportunity for the guests to listen to a showcase lecture of one of KU academics. The lecture enjoying record-breaking attendance has attracted over 300 people. On such days, the university usually sees over a hundred visitors. Applicants for admission to KU get

usually first in touch with our admissions office, managed since virtually its beginning by Małgorzata Żak. A long queue forms in front of it right after the matura exam results are announced. The admissions office staff load files with documents of future KU students. All documents make it then to the archives, where they are kept even when students leave the university as graduates.

Foreigners who wish to study at KU get in touch with Dana Duda, who patiently answers all their inquiries regarding the university, Warsaw, the costs of living in Poland, habits, cultural differences, etc. If there is someone coming from India or Peru, they want to know where they will stay and what they will eat, although it turns out with time that everyone enjoys Polish pierogi (dumplings) best.



**Lada Rutkovskaya** we wpisie zatytułowanym „Budget version of students entertainment” udowodniła, że w Warszawie można przeżyć cały dzień za 5 zł (1,2 euro)! I radzi koleżankom i kolegom, jak to zrobić: darmowe napoje znajdziecie w siedzibach banków, poczekalniach prywatnych przychodni lekarskich i w budynkach biurowych. W supermarketach dostępne są darmowe próbki jedzenia. Najtańsze hot-dogi – po złotówce – są w Ikea. W naszej uczelni można się poczęstować darmowym jabłkiem i kawą. Muzea w Polsce mają jeden dzień w tygodniu zwiedzania za darmo. W wielu miejscach w mieście można trafić na darmowe koncerty. Przemieszczać się można rowerem miejskim – krótki przejazd jest bezpłatny – lub piechotą.

**Lada Rutkovskaya** has published a post entitled “Budget version of students entertainment,” where she has proven that it’s possible to survive a whole day in Warsaw for 5 zloty (1.2 euro)! And she offers some tips on how to do it: you can get free drinks in banks, in the waiting rooms of outpatient clinics, and in office buildings. Supermarkets offer free food samples. The cheapest hot-dogs – 1 zloty apiece – are available in IKEA. You can get free apples and coffee at our university. Museums in Poland offer free entry on selected days. There are many places where free concerts are played. You can move about using a city bike – a short trip is free of charge – or on foot.



Nazywam się **Roman Wiethoff** i pochodzę z Niemiec. Zanim podjąłem studia w Koźmińskim, uzyskałem licencjat z bankowości i finansów w Kolonii. W tym czasie odbyłem staż w bankowości korporacyjnej w Commerzbanku, a później spędziłem sześć miesięcy na stażu w Hong Kongu w firmie przewozowej Hamburg Süd, który bardzo mi się podobał. Miałem tam okazję pracować z ludźmi z różnych krajów i kultur, co okazało się niesłychanie inspirujące, zwłaszcza że był to mój pierwszy pobyt w Azji. Po powrocie do Niemiec odbyłem jeszcze jeden staż, tym razem w Düsseldorfie w firmie zajmującej się fuzjami i przejęciami. Wszystkie te doświadczenia w Hongkongu nie były bardzo interesujące, ale także uświadomiły mi, że powinienem stale poszerzać swoją wiedzę w dziedzinie finansów korporacyjnych.

My name is **Roman Wiethoff**, and I’m from Germany. Before I came to Koźminski University, I studied for my bachelor’s degree in Cologne, specializing in Banking and Finance. During this time, I completed an internship program at Commerzbank in corporate banking, and afterwards, I had the chance to live abroad for six months doing an internship in Hong Kong at Hamburg Süd, which I really enjoyed. Here, I had the opportunity to work with people from a variety of different cultures, which proved a very interesting experience, especially since it was my first time in Asia. After I came back to Germany, I completed another internship, this time in Düsseldorf – in an M&A Advisory. These experiences proved extremely interesting, but it also made me realize that I ought to broaden my knowledge in the field of corporate finance.



będzie jadł, choć z czasem wszystkim i tak najlepiej smakują polskie pierogi. Kiedy kandydat na studia zostaje studentem Koźmińskiego, dalsze jego losy są związane z jednym z dwóch dziekanatów: zarządzania i finansów lub prawa. Studenci wiedzą, że od dobrej współpracy z pracownikami dziekanatów, a zwłaszcza od kierujących nimi pań: Jagody Czarnoty (zarządzanie i finanse) i Ewy Wiśniewskiej (prawo), zależą wszystkie sprawy organizacyjne. Studenci zagraniczni studiujący w języku angielskim sprawy związane ze studium załatwiają w biurze Kozmiski International Business School (KIBS), którym kieruje Aneta Gąsiewska. W ocenie studentów, a co jakiś czas są oni proszeni o wyrażenie anonimowo swoich opinii o dziekanatach, biura te są przyjaźnie nastawione

do studiujących, a pracownicy są bardzo pomocni. Biblioteka ALK może nie jest największa, ale nawet jeśli półki mieszczą tylko 80 tys. książek, to elektroniczne bazy wiedzy dostępne online są imponujące. Zainteresowani mogą sięgnąć praktycznie do dowolnego czasopisma naukowego ukazującego się na świecie, skorzystać ze specjalistycznych baz aktów prawnych, glos wyroków i interpretacji przepisów dla prawników, naukowych zasobów z dowolnej dyscypliny. W bibliotece jest kilkadziesiąt stanowisk do samodzielnej pracy, czytelnia czasopism, mikrogabinety dla małych zespołów i stanowiska do korzystania z wydawnictw cyfrowych.

Bibliotekę zarządza dr Piotr Walasek, który nie tylko wszystko czyta, ale też wiele pisze, a do tego ma duże poczucie humoru, co



Uroczysta przysięga w trakcie immatrykulacji studentów pierwszego roku.  
A solemn oath taken during the matriculation of first-year students.

Inauguracja roku akademickiego zawsze ma uroczystą oprawę.  
The inauguration of the academic year is always solemn.



When an applicant for admission to Kozmiski University becomes a student, their further fate intertwines with one of the two student offices: the management office or the law office. Students know how much depends on their good 'cooperation' with the staff of the said student offices, and especially with their managers: Jagoda Czarnota (management and finance) and Ewa Wiśniewska (law). Foreigners pursuing their studies in English handle all formal-academic matters related to studies at the Kozmiski International Business School (KIBS) office, managed by Aneta Gąsiewska. Our students, asked from time to time to express their opinions through anonymous surveys, consider the student offices friendly places and their staff members helpful.

The KU library may not be the largest, and even though its collection spans only 80,000 books, the resources of the electronic databases available online are truly impressive. They offer access to virtually any scientific journal published worldwide. It is also possible to browse through specialised databases of legal acts, commentaries on judgments, interpretations of regulations for lawyers, and scientific resources within any discipline.

The library features several dozens of self-study posts, a reading room, micro-office spaces for smaller groups, and computer stations to take advantage of digital publications. It is managed by Piotr Walasek, PhD, who not only reads everything but also writes a lot, plus he has a great sense of humour, which helps him get on really well with our students. KU library was given a patron in

niezwykle ułatwia kontakty ze studentami. Od 2017 roku biblioteka ALK ma swojego patrona. Jest nim zmarły w 2015 roku współzałożyciel uczelni, prof. Stefan Kwiatkowski. W ten sposób jego nadzwyczajne zasługi dla rozwoju badań naukowych i umiędzynarodowienia ALK w pierwszych latach jej istnienia zostały należycie upamiętnione. Podobno zdarzają się studenci, którzy podczas całych studiów ani razu nie byli w bibliotece. W ALK raczej nie ma zbyt wielu takich „geniuszy”. Podczas sesji wszyscy zakuwają, a żeby ułatwić studentom życie, biblioteka pracuje wówczas także nocą. Nocne wydarzenia edukacyjne przybierają na uczelni różną postać. 17 stycznia 2018 roku 100 uczestników i 26 mentorów wzięło udział w 30-godzinnym maratonie generowania pomysłów

na rozwój aplikacji bankowej Goodie. Był to pierwszy biznesowy hackathon (tu nazwany leathonem), zorganizowany przez Kozminski Business Hub i Bank Millennium. Zadaniem uczestników było wypracowanie pomysłów na rozwój Goodie – aplikacji skupiającej informacje o dostępnych promocjach w wybranych sklepach i galeriach, rozwijanej przez Bank Millennium. Pierwsze miejsce zajął zespół Goodiefellas z pomysłem stworzenia Goodie Wallet, programu lojalnościowego, który wykorzystuje elementy gamifikacji i wpisuje się w trend smart shoppingu. Zmaganiom uczestników leathonu przyglądali się prof. Witold Bielecki oraz CEO Banku Millennium Joao Bras Jorge i Maria Campos, członek zarządu tego banku. Studentów wspierali mentorzy – wykładowcy ALK, m.in. dr Jan



Nocne zmagania w trakcie leathonu.  
A nocturnal battle during leathon.

board. The students were supported by their mentors – KU academics, including Jan Dąbrowski, PhD, Iwona Cieślak, PhD, and Anna Pikos, PhD as well as entrepreneurs, business and marketing experts, and managers from Bank Millennium and Goodie.

Dąbrowski, dr Iwona Cieślak i dr Anna Pikos, oraz przedsiębiorcy, eksperci w dziedzinie biznesu i marketingu, menedżerowie Banku Millennium i Goodie.

Formalne ramy kształcenia, tzw. Krajowa Rama Kwalifikacji (KRK), określają, czego student powinien się nauczyć na każdym etapie studiów i jaki ma uzyskać rezultat końcowy. Wszystkie komisje akredytacyjne, które odwiedzają ALK, są pod wrażeniem dobrego przygotowania opisów naszych efektów kształcenia. W uczelni nikogo to specjalnie nie dziwi, bo osobą, która przygotowuje dokumentację – w porozumieniu z kierownikami studiów i pod nadzorem prorektora ds. dydaktycznych, prof. Kazimierza Przybysza – jest dr Maria Tomaszewska. Zawsze konsekwentnie stosuje się do litery prawa i niezwy-

2017. The patron is one of the co-founders of Kozminski University, Prof. Stefan Kwiatkowski, who passed away in 2015. This way, his outstanding contribution to the development of scientific research and internationalisation of KU in the early years of its existence has been properly commemorated.

Apparently, there are students who have never been to the library in the entire duration of their studies. But there are several such “brilliant minds” at KU. During examination sessions all students cram for tests, and to make their life a bit easier, the library is open at night as well.

Evening education events take different forms at our university. On 17 January 2018 we had 100 brave souls and 26 mentors taking part in a 30-hour marathon of brainstorming ideas for the Goodie bank application.

It was our first business hackathon (called leathon) organised by the Kozminski Business Hub and Bank Millennium. The mission of the participants of the event was to come up with ideas for the development of Goodie – an application collecting information about special offers available in selected shops and shopping centres, developed by Bank Millennium. The team called Goodiefellas took first place with their idea to create a Goodie Wallet, a loyalty programme employing elements of gamification and following the idea of the trend of smart shopping.

The leathon competition was overseen by Prof. Witold Bielecki, the CEO of Bank Millennium, Joao Bras Jorge, and Maria Campos, a member of the bank’s management

The formal framework of education, the so-called National Qualifications Framework [PL: Krajowa Rama Kwalifikacji, KRK], defines everything students should learn at each stage of their studies and the final outcomes they are supposed to achieve through their education. All accreditation committees visiting KU are impressed by the quality of the description of our learning outcomes. This comes as no surprise to our staff because the person in charge of the development of the documentation – working in consultation with programme coordinators and under the supervision of the Vice-Rector for Student Affairs and Programme Delivery, Prof. Kazimierz Przybysz – is Maria Tomaszewska, PhD. She is always consistent in abiding by the law as well extremely diligent and engaged

Kiedy jeden z ulubionych profesorów trafił do szpitala, pracownicy spontanicznie wysłali mu takie życzenia powrotu do zdrowia.  
When one of everyone's favourite professors landed in hospital, KU employees got spontaneously together to send him a message to support him in his recovery.



kle rzetelnie, z osobistym zaangażowaniem podchodzi do trudnych zagadnień administracyjnych, które wśród wielu „kreatywnych” umysłów nie znalazłyby takiego zrozumienia. Biuro dydaktyki ma również pełną kontrolę nad planowaniem zajęć – kto, gdzie, kiedy, w jakiej auli, jak długo będzie prowadził wykład i dla jakiej grupy – to wszystko zależy od algorytmów wypracowanych przez zespół dr Tomaszewskiej. Planowanie zajęć nie jest proste, zwłaszcza w weekendy, kiedy uczelnia jest całkowicie wypełniona słuchaczami studiów doktoranckich, podyplomowych i zaocznych. Cykle wykładów trzeba skoordynować z dłuższymi wyjazdami wykładowców na uczelnie partnerskie, gdzie uczestniczą w grupach badawczych lub występują w roli profesorów wizytujących.

Rektorat to miejsce szczególne w całej uczelni, nie tylko ze względu na rangę pracujących tu osób. W przeszklonych gablotach są przechowywane insygnia władzy rektorskiej – berło, łańcuch, toga i biret, a także dwa sztandary uczelni: historyczny, z poprzednią nazwą: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, oraz aktualny – Akademii Leona Koźmińskiego. Przestrzeń rektoratu stanowi skromne, ale gustowne połączenie galerii sztuki, ściany z dyplomami i aktualnymi certyfikatami oraz biur rektora i prezydenta, gabinetów prorektorów i kameralnej sali konferencyjnej. Zapewnienie sprawności pracy rektoratu spoczywa na paniach Ewie Puławskiej i Agacie Stępień. To one dbają o komfort pracy szefów – rektora i prezydenta, zarządzają obiegiem najważniejszych doku-



Kadry i finanse. HR and finance.

in dealing with difficult administrative matters, which may not be understood so well by creative minds. Our planning and scheduling office is in full charge of class planning. Who, where, when, how long, and for what group – it all depends on the algorithms worked out by Maria Tomaszewska’s team. The job is not easy: planning the schedule of classes, especially for weekends, when the university is filled to the brim with doctoral and part-time students as well as postgraduate programme participants. The lecture cycles need to be coordinated with the longer stays of our academics at partner universities, where they work as part of research teams or teach and lecture as visiting professors.

The rector’s office is a very special place, not only because of the position of those who work there. There are glass cases displaying

the insignia of the office of rector – a staff of office, a chain, a robe, a biretta, and two banners of the university: one from the past, featuring the previous name: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania [EN: The Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management], and one used today, with the current name: Akademia Leona Koźmińskiego [EN: Kozminski University]. The interiors of the rector’s office are a modest but tasteful combination of an art gallery, an exhibition wall with diplomas and current accreditation certificates, and consist of office rooms of the rector, the president, and vice-rectors, and a small conference room. The rector’s office is managed – highly efficiently – by Ewa Puławska and Agata Stępień. They make sure that the university’s bosses – the rector and the president – have



Katedra Marketingu.  
Department of Marketing.

mentów i kalendarzem spotkań. W rektoracie działa biuro organizacyjno-prawne, którym kieruje Mirosława Łukasiewicz-Kwiatkowska – pierwszy nienaukowy pracownik uczelni, a jeszcze wcześniej Międzynarodowej Szkoły Zarządzania. Jest autorką opracowania o tradycjach akademickich, jakie ukształtowały się przez lata w ALK. A tak bardziej nieformalnie – przy rektoracie jest też ulokowane małe zaplecze kuchenne, gdzie pani Małgosia Tymińska przygotowuje kawę dla gości. Jest tu stolik i dwa taborety. Czasem przycupnie tu ktoś na moment, ale najczęściej, jak to w kuchni, odbywają się tu najciekawsze, nieformalne „zebrania”, na których są poruszane



convenient working conditions, they handle the circulation of the most important documents, and manage the calendar of meetings. An important element of the rector's office is the organisational-legal office managed by Mirosława Łukasiewicz-Kwiatkowska – the first non-academic staff member of KU, and of the International School of Management back in the day. She's the author of a publication covering the academic traditions that have taken form over the years at KU. And as for the less formal matters – there is also a small kitchen facility next to the rector's office, where Ms Małgosia Tymińska makes excellent coffee for our guests. There is a table and a pair of stools. We have people stopping by for a while sometimes, but most often, as

tematy merytoryczne niczym nieustępującym z oficjalnych cotygodniowych kolegiów rektorskich. Studiując zarządzanie, uczymy się, że wszystkie sprawne organizacje – oprócz regularnych struktur, dość sztywnych i tradycyjnych – mają też swoje brygady specjalne: wojsko ma komandosów, Kościół – zakony. W ALK też tak jest! Nasi komandosi to biuro projektów kierowane przez Macieja Madzińskiego, absolwenta ALK prowadzącego również zajęcia dydaktyczne ze studentami. Maciej umie stosować w praktyce wszystko, czego się nauczył podczas studiów i praktyk w zagranicznych uczelniach. Dlatego kiedy trzeba wyposażyć Koźmińskiego w nowoczesny system

is the case with office kitchens, it becomes a space for the most interesting informal “meetings” devoted to subjects of no lesser value and significance than those covered at the weekly rector's meetings. By studying management, we learn that all efficient organisations – apart from regular, quite rigid and traditional, structures – also have their special units: the military has commandoes, the Church – orders. It's the same thing with KU as well! Our commandoes work in the project department managed by Maciej Madziński, a KU graduate, and now also one of our academic teachers. Maciej is able to put everything he has learnt during his studies and numerous placements abroad into practice. That's why when KU

informatyczny albo zbudować nowy budynek dydaktyczny, najlepiej sprawdza się jego zespół, który sprawnie przeprowadzi każdy taki projekt.

Na co dzień sprawami wyposażenia sal zajmuje się dział techniczny z kierownikiem Sebastianem Lizińczykiem, a o zaopatrzenie i archiwum uczelni dba Anna Świątkowska. Dział promocji pod kierownictwem Darii Andrews potrafi robić rzeczy wielkie. Inne uczelnie chętnie podpatrują, inspirują się, a czasem wręcz kopiują nasze rozwiązania – choćby konkurs „Twarze Koźmińskiego”, w którym studenci występują w roli modeli reklamujących uczelnię. Promocja ALK to głównie działania w internecie, czyli tam, gdzie dziś są aktywni przyszli studenci. Nie brakuje też projektów czysto wizerunkowych, zawsze w moż-

needs a state-of-the-art IT system or a new teaching facility, it's best to leave it to his team, more than able of implementing any such project efficiently from start to finish. The equipment and classrooms furnishings are the responsibility of our technical department headed by Sebastian Lizińczyk, and university supplies and archives are taken care of by Anna Świątkowska. KU's marketing department managed by Daria Andrews is capable of doing great things. Other higher education institutions follow, get inspired by, and sometimes even copy our solutions – as in the case of the “Become the Face of Kozminski” competition, where students become models promoting the university. KU promotes itself mainly online – which is where the future students are. We have

liwie nowoczesnej oprawy, a więc są to filmy emitowane w kanale Kozminski University na YouTube, wpisy na Facebooku, LinkedIn, Instagramie, Twitterze, partnerstwa z nowoczesnymi inicjatywami, takimi jak Aula Polska czy technologiczne startupy. Główne cele marketingowe uczelni to: dobra reputacja (jest!), skuteczna rekrutacja (jest!), umiędzynarodowienie (jest!), utrzymanie pozycji najlepszej uczelni biznesowej w Europie Środkowej (mamy i nie oddamy!), zrównoważony rozwój uczelni w kierunku badawczo-dydaktycznym (dzieje się). Są jeszcze inne ważne cele zapisane w naszej strategii, ale to tajemnica!

Nie sposób wymienić wszystkich jednostek administracyjnych uczelni, która przez 25 lat stała się naprawdę dużym organizmem. Kadry i płace to zespół wspaniałych pań zarzą-

many purely image-building projects, always served in a contemporary ‘garnish’, which include live videos broadcast on Kozminski University's YouTube channel, posts on Facebook, LinkedIn, Instagram, and Twitter, teaming up with innovative initiatives such as Aula Polska or tech start-ups. The main marketing objectives of the university are: good reputation (check!), effective enrolment (check!), internationalisation (check!), maintaining the position of the best business school in Central Europe (got it – and we're not handing it over!), and sustainable development towards research and teaching (in progress). There are other important objectives included in our strategy, but that's top secret! It's hard to list all of the university's administrative units. After all, we've become

dzanych przez Beatę Lech, dyrektor finansową uczelni. Pracownicy działu technicznego potrafią wszystko zorganizować, uruchomić, naprawić, wiedzą, jak działa każde urządzenie zainstalowane w kampusie – od projektora po windy. W razie potrzeby interweniuje zespół konserwatorów związanych z uczelnią od początku jej istnienia – Krzysztof Wierzbicki, Leszek Sosnowski i elektryk Paweł Kołodziejski. Z uczelnią od lat czują się związane także osoby obsługujące wszystkie punkty usługowe – począwszy od pana Darka z punktu ksero, po panią Anię z księgarni i panią Zosię z kiosku Ruchu. Budynki naszej uczelni są w pełni przystosowane dla studentów niepełnosprawnych ruchowo, którzy mają do dyspozycji windy, podnośniki i podjazdy. Pełnomocnikiem rektora do

spraw osób z niepełnosprawnościami jest Paweł Zawiślak, wykładowca poruszający się na wózku. W wybranych salach, gdzie odbywają się zajęcia dydaktyczne, zainstalowane zostały wzmacniacze pętli indukcyjnych dla studentów niedosłyszących. Studentom niesłyszącym, którzy zgłoszą się z taką potrzebą, uczelnia stara się zapewnić pomoc tłumacza migowego. W uzasadnionych przypadkach niepełnosprawny student może liczyć na pomoc asystenta na zajęciach. Uczelnia pomaga takim osobom w uzyskaniu specjalnych stypendiów. Szczególną troską są otoczone również młode matki, które mają na uczelni wydzielone pomieszczenie do przewijania i karmienia niemowląt. Akademia ma certyfikat „Obiekt bez barier”, wydawany budynkom użyteczności publicznej, które pozytywnie

przeszły audyt architektoniczny pod tym kątem. Tuż przy uczelni jest przystanek tramwajowy i stacja rowerów miejskich Veturilo. Obok niej – paczkomat, z którego studenci mogą wysłać mamie rzeczy do prania, choćby do Baku. I odebrać uprasowane. Kiedy wprowadzaliśmy się na Jagiellońską, wokół był mocno zdegradowany teren przemysłowy, po FSO – największej fabryce samochodów w komunistycznej Polsce. Przez 30 lat demokracji, pomimo kilku prób, ten zakład nigdy się nie podniósł. Za to na jego gruzach zakwitły nowe biznesy i osiedla. Dziś teren intensywnie się rozwija dzięki atrakcyjnemu położeniu – kilka przystanków tramwajowych od Starego Miasta i stacji głównej nitki warszawskiego metra, obok nadwiślańskich bulwarów objętych programem ochrony środowiska

Natura 2000, niedaleko warszawskiego zoo i dość blisko wjazdu na autostradę wylotową z Warszawy i na obwodnicę miasta. Bezpo-

a really big institution over the 25 years of our existence. Our personnel and payroll department employs a team of wonderful ladies managed by Beta Lech, KU's finance director. The employees of our technical department are able to organise, start up, and fix anything, they know how every device installed on the campus works – from a projector to lifts. If necessary, we have a team of maintenance technicians working at the university since its beginnings – Krzysztof Wierzbicki, Leszek Sosnowski, and Paweł Kołodziejski, our electrician. We have also other people who have been with us since our early days. These are people who you can come across at all of our spots offering various services – starting from Mr Darek from the copy point through Ms Ania from the bookshop and ending with Ms Zosia from the Ruch newsstand.

Rowerem miejskim Veturilo można poruszać się po całej Warszawie startując sprzed uczelni  
You can take a Veturilo bike and travel across the whole Warsaw, starting right from in front of KU.



The buildings found on the premises of our university are fully suitable for students with impaired mobility, who can take advantage of lifts, elevators, and ramps. The rector's proxy for disabled student affairs is Paweł Zawiślak, an academic teacher moving around on a wheelchair. Some classrooms feature induction loop amplifiers – a solution addressed to students with hearing impairment. Hearing-impaired students can also request the university to offer them the assistance of a sign language interpreter. In justified cases, a disabled student may take advantage of the support of an assistant in class. The university supports such students in applying for special scholarships. We also support young mothers, offering them special mother's rooms where they can change and feed their babies. KU also holds a “Buildings without



W trakcie sesji biblioteka czynna jest nawet nocą.  
During the exam session, the library is open even at night.

średnim sąsiadem uczelni są biura firmy Sante, producenta zdrowej żywności i dostawcy usług spa m.in. ze złotymi saunami. Vis-à-vis znajduje się siedziba firmy software'owej CD Projekt, znanej z produkcji gier komputerowych, m.in. „Wiedźmina”. Obok mają swoje laboratoria: Instytut Badawczy Transportu i Państwowy Instytut Motoryzacji. Tu również zainstalowały się dwa ważne urzędy: Krajowa Administracja Skarbowa i Mazowiecka Jednostka Wdrażania Projektów Unijnych. Do 2020 roku izraelska firma deweloperska Golub wybuduje obok uczelni akademik z małymi mieszkaniami studenckimi do wynajęcia. Polski inwestor Mennica Development wzdłuż nabrzeży Wisły niebawem rozpocznie budowę osiedla mieszkaniowego na 6 tys. mieszkań z infrastrukturą miejską – szkołą,

przedszkolem, punktami gastronomicznymi, usługowymi, skwerami i terenami rekreacyjnymi. Okolice uczelni rozwijają się intensywnie. Sama Akademia też się rozbudowuje, dobrze wykorzystując każdy kawałek własnej działki. W 2018 roku zakończyła inwestycję w rozbudowę nowego atrium z licznymi udogodnieniami w części gastronomiczno-recepcyjnej. Dzięki rozbudowie przybyło też 600 mkw. dodatkowej powierzchni biurowej. Wokół uczelni urządzone są bezpłatne parkingi na kilkaset samochodów. Ponieważ w weekendy są one niewystarczające, nasi studenci mogą zostawiać auta na parkingach pobliskich firm, a nawet przy komisariacie policji. To efekt dobrej sąsiedzkiej współpracy pomiędzy firmami i instytucjami zlokalizowanymi przy ul. Jagiellońskiej.



Rozbudowane i odnowione budynki uczelni od strony parkingu.  
Extended and renovated university buildings as seen from the parking lot.



Barriers” [PL: “Obiekt bez barier”] certificate, awarded to public utility buildings that have been evaluated for architectural accessibility with a positive result.

There is a tram stop and a Veturilo city bike station right next to the university’s premises. There is a parcel machine, which our students can use to send their clothes home for washing – even to Baku, right next to the bike station. And then collect them fresh and ironed. When we moved to Jagiellońska, the surroundings, a post-industrial landscape occupied earlier by FSO – the biggest car factory in communist Poland – were much degraded. Over the 30 years of democracy the company never managed to rise up, despite several attempts. Its ruins have become the foundation for new businesses and residential developments. Today, the site is developing rapidly

thanks to its attractive location – a few tram stops away from the Old Town and the main route of the Warsaw Metro, next to Vistulan Boulevards (a Natura 2000 area), near the Warsaw Zoo, and quite close to an exit road leading outside Warsaw and onto the city’s bypass route.

Kozminski University’s next-door neighbour is the Sante office building – a company producing healthy foods and running an on-site spa featuring e.g. the Goldarium, a gold-walled sauna. CD Projekt, a software and game development company known especially for the “Witcher” series is located just opposite to our university. Other – more industrial research oriented – neighbours include: the Road and Bridge Research Institute and the Motor Transport Institute. Jagiellońska street is also a home to two im-

portant state institutions: the National Revenue Administration and the Mazovian Unit of EU Programmes Implementation. An Israeli developer named Golub is set to build a dormitory with small student apartments for rent next to the university by 2020. A Polish investment company called Mennica Development will soon start building a residential development featuring 6,000 apartments and auxiliary infrastructure and facilities – a school, a kindergarten, catering outlets, service outlets, squares, and leisure areas, all this along the Vistula riverbank.

The vicinity is developing dynamically. The university itself is expanding, making the most of every part of its plot. In 2018 we finished the extension of the new atrium featuring many amenities in the catering-reception area. The extension works have given

us 600 additional square metres of office space to our disposal.

There are free car parks for several hundred cars around the university. Since the number often proves insufficient on weekends, our students can leave their cars in the car parks of the neighbouring companies, and even in the car park of a nearby police station. This is possible thanks to the friendly collaboration between the companies and institutions ‘inhabiting’ this part of Jagiellońska street.

**DOKTORZY  
HONORIS CAUSA  
AKADEMII LEONA KOŹMIŃSKIEGO  
DOCTORS HONORIS CAUSA  
OF KOZMINSKI UNIVERSITY**

**PROF. WITOLD KIEŻUN**

**Otrzymał tytuł doktora honoris causa 23 maja 2006 roku – był to pierwszy w Polsce doktorat honorowy nadany przez uczelnię niepubliczną.**

Profesor Witold Kieżun jest teoretykiem prakseologicznej teorii organizacji i zarządza-



**PROF. WITOLD KIEŻUN**

**He received the title of doctor honoris causa on 23 May 2006 – it was the first honoris causa doctorate awarded in Poland by a private education institution.**

Professor Witold Kieżun is a theoretician of the praxeological theory of organisation and management. He was the Head of the Department of Praxeology at the Polish Academy of Sciences and of the Department of

nia. Pełnił funkcję kierownika Zakładu Prakseologii PAN i Zakładu Teorii Organizacji Wydziału Zarządzania UW. Witold Kieżun był żołnierzem Armii Krajowej, w czasie powstania warszawskiego został udekorowany orderem Virtuti Militari. Po wojnie był więziony w radzieckim obozie śmierci na pustyni Kara-kum. W latach 1980–1998 wykładał na uniwersytetach amerykańskich i kanadyjskich, był kierownikiem projektów reform administracyjnych ONZ w Afryce. Jest autorem ponad 70 książek i skryptów oraz około 300 artykułów i referatów w językach: polskim, angielskim, francuskim, hiszpańskim i czeskim. Należy do wielu organizacji naukowych, w tym International Academy of Management, jest członkiem Rady Fundacji Ius et Lex. Z Akademią Leona Koźmińskiego związany od 1995 roku.

25

Organisation Theory of the Faculty of Management at the University of Warsaw.

Professor Kieżun was a soldier of the Home Army. During the Warsaw Uprising he was decorated with the War Order of Virtuti Militari. After the war, he was imprisoned in a Soviet death camp in the Karakum Desert.

From 1980–1998 he taught at American and Canadian universities, and worked as the head of the UN administrative reform projects in Africa.

He has written over 70 books, course books, and about 300 articles and papers in: Polish, English, French, Spanish, and Czech. He is a member of many scientific organisations, including the International Academy of Management and the council of the Ius et Lex foundation. Affiliated with Kozminski University since 1995



## PROF. HERMANN SIMON

**Otrzymał tytuł doktora honoris causa 14 lipca 2012 roku.**

Profesor Hermann Simon to światowej sławy ekspert w dziedzinie zarządzania, przedsiębiorca, założyciel największej na świecie firmy konsultingowej specjalizującej się w zarządzaniu cenami Simon-Kucher & Partners,



autor ponad 30 książek i 1000 artykułów. W Polsce prowadzi projekty badawcze, ukazując się jego książki i artykuły. Wykłada gościnnie w ALK i uczestniczy w pracach Międzynarodowej Rady Konsultacyjnej Biznesu ALK.

W krajach niemieckojęzycznych prof. Simon jest uznawany za najbardziej wpływowego – po nieżyjącym już Peterze Druckerze – autora z obszaru zarządzania, według stale aktualizowanego rankingu Managementdenker.com. Prowadził badania i wykładał w Niemczech i za granicą: w Massachusetts Institute of Technology, w INSEAD, był profesorem wizytującym w Keiō University w Tokio i w Stanford University. Przez rok pracował w Harvard Business School, a przez kilkanaście lat prowadził zajęcia w London Business School.

25

## PROF. HERMANN SIMON

**He received the title of doctor honoris causa on 14 July 2012.**

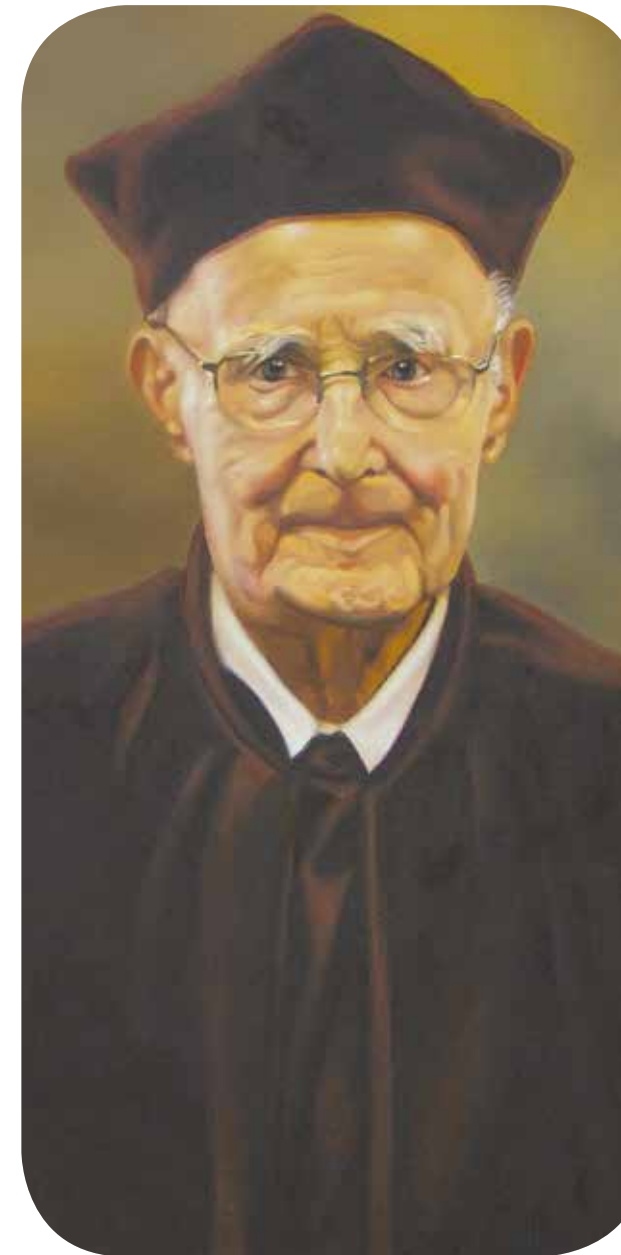
Professor Hermann Simon is a world-renowned management expert, entrepreneur, founder of the biggest consulting company in the world, specialising in price management – Simon-Kucher & Partners, and an author of over 30 books and 1,000 articles. In Poland, he conducts research projects and publishes books and articles. He also gives guest lectures at KU and participates in the work of KU's International Corporate Advisory Board.

In German-speaking countries, Professor Simon is considered the most influential author in the area of management, ranked right after the late Peter Drucker – according to the continuously updated Managementdenker.com web ranking.

He carried out research and taught in Germany and abroad: at the Massachusetts Institute of Technology, at INSEAD, he was a visiting professor at Keio University in Tokyo, and at Stanford University. He spent one year at Harvard Business School and taught classes at the London Business School for over ten years. His research interests include price management, with a particular focus on the dynamic models of pricing and the relationships between prices and other market variables. Prof. Simon's books are international pricing management textbooks, and have been translated into 15 languages. Another area of Prof. Simon's research focuses on the so-called "hidden champions", companies that excel in their niche markets, maintaining a leader's status for many years on a global scale.

## INGVAR KAMPRAD

**Otrzymał tytuł doktora honoris causa 4 października 2013 roku.**



## INGVAR KAMPRAD

**He received the title of doctor honoris causa on 4 October 2013.**

Ingvar Kamprad was the creator and founder of IKEA. Although he was not an aca-

dem, the practical solutions he proposed have become the subject of many scientific papers and have made a huge contribution to contemporary marketing and business strategies. In the case of IKEA, the list of innovative solutions is really long. These include: care for the natural environment and sustainable development, extensive networks of cooperative relations, equal opportunities for furniture manufacturers – including those from Poland, and a universal sales model that works well on every continent.

Thanking Kozminski University for the award of the title of doctor honoris causa, Ingvar Kamprad said that in every country where IKEA started its operation, he was guided by the idea that his business should be advantageous to both the company and the country.

25

## PROF. JERZY DIETL

**Został uhonorowany tytułem doktora honoris causa 17 grudnia 2015 roku**

Profesor Jerzy Dietsl to wybitny naukowiec, wielki społecznik, bezkompromisowy orędownik wolnego rynku. Pracował naukowo w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, na Uniwersytecie Łódzkim oraz w Wyższej Szko-



le Biznesu National Louis University w Nowym Sączu. Od wielu lat jest członkiem rady powierniczej Akademii Leona Koźmińskiego, a władze uczelni wysoko cenią jego opinie, uwagi i wnioski na temat zarządzania i rozwijania działalności naukowo-badawczej.

W czasie wojny Jerzy Dietsl walczył w AK. W latach 80. był ekspertem Solidarności. W stanie wojennym miał zakaz pracy ze studentami, angażował się natomiast w działalność opozycyjną. Współorganizował Fundację Kościelną mającą na celu wspieranie rozwoju polskiej wsi. W latach 1989–1991 był senatorem.

W 1990 roku powołał do życia Fundację Rozwoju Przedsiębiorczości, która działa do dziś w Łodzi i zajmuje się pomocą stypendialną dla młodzieży akademickiej.

25

A long-standing member of the Board of Trustees of Kozminski University. The university authorities highly value his opinions, remarks, and conclusions concerning the management and development of scientific and research activities.

A member of the Home Army during World War II. An expert advisor for the Solidarity movement in the 1980s. During martial law he was forbidden to work with students, but he was still involved in opposition activities. A co-organiser of the Church Foundation established to support the development of the Polish countryside. He was a senator in the years 1989–1991.

In 1990, he established the Entrepreneurship Development Foundation, which has been operating to this day in Łódź, providing scholarship opportunities to academic youth.

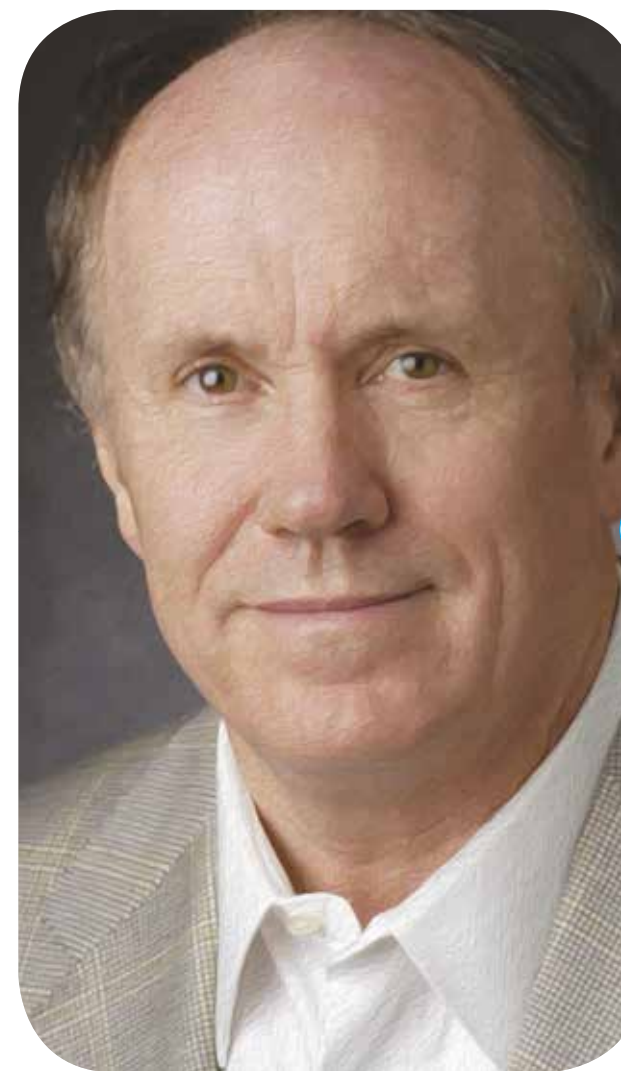
## PROF. JERZY DIETL

**He received the title of doctor honoris causa on 17 December 2015.**

Professor Jerzy Dietsl is an outstanding scientist, a highly involved citizen, an uncompromising advocate of the free market. He worked at the University of Economics in Poznań, at the University of Łódź, and at the National-Louis University in Nowy Sącz.

## PROF. EDWARD C. PRESCOTT

**W maju 2018 roku senat ALK jednogłośnie opowiedział się za przyznaniem tytułu doktora honoris causa amerykańskiemu ekonomiście Edwardowi C. Prescottowi.**



25

Jest on profesorem Uniwersytetu Stanu Arizona w Tempe i doradcą w Banku Rezerwy Federalnej w Minneapolis. Należy do najwybitniejszych współczesnych ekonomistów. Wspólnie z Norwegiem Finem Kydlandem w 1982 roku opublikowali model realnych cykli koniunkturalnych uwzględniający szoki technologiczne. W 2004 obaj zostali laureatami Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii za wkład do teorii makroekonomii polegający na wyjaśnieniu roli spójności czasowej w prowadzeniu polityki gospodarczej, w szczególności polityki monetarnej, oraz wyjaśnienie, jakie czynniki stanowią siłę napędową cykli koniunkturalnych.

Od 2009 roku Edward C. Prescott jest członkiem Międzynarodowej Rady Konsultacyjnej Biznesu w ALK.

He is a professor at the Arizona State University in Tempe and an adviser to the Federal Reserve Bank of Minneapolis. He is among the most eminent contemporary economists. Along with Finn Kydland of Norway, in 1982 they described a model of the real business cycles, demonstrating the role of technological shocks. They won the Nobel Prize in Economic Sciences in 2004 for contributions to two areas of dynamic macroeconomics: the time consistency of economic policy and the driving forces behind business cycle fluctuations.

Professor Edward C. Prescott has been a member of the International Consultancy Advisory Board of Kozminski University since 2009.

## EDWARD C. PRESCOTT

**In May 2018 the Senate of Kozminski University voted unanimously to bestow the title of doctor honoris causa on Professor Edward C. Prescott, an American economist.**

# V I V A N T P R O F E S S O R E S !



Z grona blisko 300 pracowników naukowo-dydaktycznych zatrudnionych na stałe w Akademii Leona Koźmińskiego jedna trzecia pracuje na stanowisku profesora zwyczajnego lub nadzwyczajnego. W 2018 roku 36 z nich to profesorowie z najwyższym w Polsce tytułem naukowym nadawanym przez prezydenta Rzeczypospolitej, tzw. profesorowie belwederscy.

Profesorowie wnoszą do Akademii nie tylko ugruntowaną wiedzę i niekwestionowany autorytet naukowy, ale przede wszystkim osobowość i dlatego są mentorami, mistrzami i wzorami do naśladowania, zarówno dla młodej kadry naukowej, jak i dla studentów. Wokół nich bardzo często powstają grupy badawcze. To oni inspirują młodych naukowców z tytułem doktora i przed doktora-

Among the almost 300 research-teaching faculty members employed on a permanent basis at Kozminski University, one-third are full professors or associate professors. In 2018, 36 of them were full professors appointed by the President of the Republic of Poland, thus holding the highest academic title attainable in Poland.

The contribution of our professors to the university includes not only their sound knowledge and undisputable academic authority but also their personalities, and this is why they are mentors, masters, and great role models for both junior academics and students alike.

They are often central to the development of research teams. They inspire young academics holding a doctorate degree and about to defend their doctoral dissertations to pursue

tem do kontynuowania pracy naukowej i do uczestnictwa w światowej sieci nauki przez udział w badaniach i wartościowe publikacje. W polskiej tradycji profesor wyższej uczelni to nie tylko zawód – to godność ciesząca się nieustannie wysokim uznaniem społecznym i szacunkiem. Według sondażu przeprowadzonego w 2016 roku przez CBOS profesor uniwersytecki cieszy się szacunkiem 82 proc. społeczeństwa i zajmuje drugie miejsce w rankingu prestiżu zawodowego, zaraz po... strażaku.



an academic career and get actively involved in the global research network by carrying out research projects and publishing valuable content. According to Polish tradition, a professor of a higher education institution is not only a profession – it's a dignified rank and position enjoying public recognition and respect. According to a 2016 CBOS survey, university professors are respected by 82% of the society, ranking second on the list of the most prestigious professions, right after... firemen.

## PROFESOROWIE ALK WYRÓŻNIENI DOKTORATEM HONORIS CAUSA PRZEZ INNE UCZELNIE

Doktorat honorowy jest wyrazem szczególnego uznania i szacunku środowiska akademickiego dla dokonań indywidualnych osób. Otrzymaniu tego wyróżnienia towarzyszy uroczysta oprawa akademicka i laudacja na cześć doktora honoris causa.

Już kilku pracowników Akademii Leona Koźmińskiego dostąpiło zaszczytu otrzymania tego najwyższego wyróżnienia, a niektórzy nawet kilkakrotnie. Oto oni:



**Prof. Andrzej K. Koźmiński**  
2017, ESCP Europe, Francja  
2015, Uniwersytet Szczeciński



**Prof. Witold Kieżun**  
2014, Uniwersytet Jagielloński  
2012, Akademia Sztuki Wojennej  
(wcześniej: Akademia Obrony Narodowej)

## KU PROFESSORS AWARDED HONORIS CAUSA DOCTORATE DEGREES BY OTHER UNIVERSITIE

A honorary degree is an expression of special recognition and respect of one's achievements in the academia. Receiving such a distinction is accompanied by a ceremonial academic setting and a laudation in honour of the awarded doctor honoris causa.

We have had several figures of Kozminski University to be granted the honour of receiving this distinction, some even several times. They are:



**Prof. Grzegorz W. Kołodko**  
2014, International Institute of Management, MIM, Kijów, Ukraina  
2009, Uniwersytet w Debreczynie, Węgry  
2009, Moskiewska Akademia Finansów Rosyjskiej Federacji  
2004, The South West University of Economic and Finance in Chengdu, Chiny  
2003, the Uniwersytet Lwowski, Ukraina



**Prof. Leszek Kubicki**  
2011, Uniwersytet Wrocławski

## SKŁADY OSOBOWE KATEDR PEOPLE OF INDIVIDUAL KU DEPARTMENTS

### KATEDRA ADMINISTRACJI I PRAWA ADMINISTRACYJNEGO DEPARTMENT OF ADMINISTRATION AND ADMINISTRATIVE LAW

**Prof. Wojciech Góraleczyk**

– kierownik katedry [department chair](#)  
Prof. Joanna Jemielniak  
Dr Paweł Dąbrowski  
Dr Tomasz Niepytalski  
Mgr Agnieszka Bodzan

### KATEDRA BANKOWOŚCI UBEZPIECZEŃ I RYZYKA DEPARTMENT OF BANKING, INSURANCE AND RISK

**Prof. Tadeusz Winkler-Drews**

– kierownik katedry [department chair](#)  
Prof. Krzysztof Jackowicz  
Prof. Alojzy Nowak  
Prof. Andrzej Wieczorkiewicz  
Prof. Krzysztof Kalicki  
Prof. Łukasz Kozłowski  
Dr Bogusław Bławat  
Dr Grażyna Sordyl

### KATEDRA EKONOMII DEPARTMENT OF ECONOMICS

**Prof. Adam Noga**

– kierownik katedry [department chair](#)  
Prof. Grzegorz Kołodko  
Prof. Andrzej Lubbe  
Prof. Włodzimierz Siwiński  
Prof. Claus Kohler  
Prof. Małgorzata Runiewicz-Wardyn  
Prof. Adriana Łukaszewicz  
Dr Domenico Buccella  
Dr Anna Czarczyńska  
Dr Waldemar Karpa  
Dr Jan Kruszewski  
Dr Joanna Leśniowska

Dr Grzegorz Malinowski  
Dr Marcin Piątkowski  
Dr Łukasz Tanajewski  
Dr Jacek Tomkiewicz  
Dr Michał Wojna  
Dr Dominika Wojtowicz  
Mgr Piotr Maciąg

### KATEDRA FINANSÓW DEPARTMENT OF FINANCE

**Prof. Paweł Mielcarz**

– kierownik katedry [department chair](#)  
Prof. Hanna Kuzińska  
Prof. Bazyli Samojlik  
Dr Bartłomiej Cegłowski  
Dr Mieczysław Grudziński  
Prof. Karol Klimczak  
Dr Anna Malinowska  
Dr Marcin Ocieszak  
Dr Błażej Podgórski  
Dr Paweł Wnuczak  
Dr Sławomir Wymysłowski  
Mgr Dmytro Osiichuk

### KATEDRA MARKETINGU DEPARTMENT OF MARKETING

**Prof. Lechosław Garbarski**

– kierownik katedry [department chair](#)  
Prof. Anna Olejniczuk-Merta  
Prof. Magdalena Krzyżanowska  
Prof. Grzegorz Mazurek  
Prof. Teresa Taranko  
Dr Mirosław Antonowicz  
Dr Marcin Awdziej  
Dr Krzysztof Chmielewski  
Dr Paweł de Pourbaix  
Dr Jolanta Tkaczyk  
Dr Przemysław Tomczyk  
Mgr Anna Górska  
Mgr Dagmara Plata-Alf

**KATEDRA METOD ILOŚCIOWYCH  
I ZASTOSOWAŃ INFORMATYKI**  
DEPARTMENT OF QUANTITATIVE  
METHODS & INFORMATION TECHNOLOGY

**Prof. Witold T. Bielecki**

– kierownik katedry [department chair](#)

Prof. Krystyna Cholewicka-Goździk

Prof. Eugeniusz Kąciak

Prof. Jan Myszewski

Prof. Przemysław Polański

Dr Anna Bielecka

Dr Michał Bojanowski

Dr Jan Dąbrowski

Dr Tomasz Gwiazda

Dr Ewa Kwiatkowska

Dr Alicja Maksimowicz-Ajchel

Dr Marcin Malawski

Dr Iwona Nowakowska

Dr Patrycja Sznajder

Dr Marcin Wardaszko

Mgr Małgorzata Ćwil

Mgr Michał Jakubowski

Mgr Maciej Madziński

Mgr Anna Pałyga

Mgr Katarzyna Piotrowska

Mgr Anna Winniczuk

**KATEDRA NAUK SPOŁECZNYCH**  
DEPARTMENT OF SOCIAL SCIENCES

**Prof. Witold Morawski**

– kierownik katedry [department chair](#)

Prof. Władysław Adamski

Prof. Kazimierz Przybysz

Prof. Lech Zacher

Prof. Krzysztof Zagórski

Prof. Piotr Chmielewski

Prof. Stanisław Jędrzejewski

Prof. Włodzimierz Pańków

Prof. Gavin Rae

Dr Lidia Czarkowska

Dr Mariusz Jastrząb

Dr Piotr Pilch

Dr Katarzyna Staszyńska-Zagórska

Dr Marta Strumińska-Kutra

Mgr Agnieszka Zawadzka

**KATEDRA PRAWA  
ADMINISTRACYJNEGO,  
PUBLICZNEGO, GOSPODARCZEGO  
I HANDLOWEGO**  
DEPARTMENT OF ADMINISTRATIVE, PUBLIC,  
ECONOMIC, AND COMMERCIAL LAW

**Prof. Waldemar Hoff**

– kierownik katedry [department chair](#)

Prof. Aleksander Maziarz

Prof. Józef Okolski

Prof. Andrzej Kabat

Dr Adam Andrzejewski

Dr Jan Chmielewski

Dr Zofia Snażyk

Dr Rafał Żebrowski

**KATEDRA PRAWA CYWILNEGO I  
PRAWA PRACY**  
DEPARTMENT OF CIVIL LAW AND LABOUR LAW

**Prof. Przemysław Drapała**

– kierownik katedry [department chair](#)

Prof. Magdalena Olczyk

Prof. Maksymilian Pazdan

Prof. Wanda Stojanowska

Prof. Tomasz Szanciło

Prof. Tadeusz Wiśniewski

Prof. Teresa Wyka

Prof. Fryderyk Zoll

Dr Joanna Buchalska

Dr Maciej de Abgaro Zachariasiewicz

Dr Magdalena Kuba

Dr Elwira Macierzyńska-Franaszczyk

Dr Katarzyna Malinowska

Dr Arleta Nerka

Dr Joanna Studzińska

**KATEDRA PRAWA KARNEGO**  
DEPARTMENT OF CRIMINAL LAW

**Prof. Monika Calkiewicz**

– kierownik katedry [department chair](#)

Prof. Anna Błachnio-Parzych

Prof. Celina Nowak

Dr Michał Hudzik

Dr Mateusz Woźniński

Mgr Paweł Dziekański

Mgr Jadwiga Tryniecka

**KATEDRA PRAWA  
MIĘDZYNARODOWEGO  
I UNII EUROPEJSKIEJ**  
DEPARTMENT OF INTERNATIONAL LAW  
AND EUROPEAN UNION LAW

**Prof. Jan Barcz**

– kierownik katedry [department chair](#)

Prof. Ewa Skrzydło-Tefelska

Prof. Agnieszka Grzelak

Prof. Jerzy Kranz

Prof. Bartłomiej Nowak

Dr Anna Pudło

Mgr Mateusz Żuk

**KATEDRA  
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI  
I ETYKI W BIZNESIE**  
DEPARTMENT OF ENTREPRENEURSHIP  
AND ETHICS IN BUSINESS

**Prof. Izabela Koładkiewicz**

– kierownik katedry [department chair](#)

Prof. Zbigniew Bochniarz

Prof. Wojciech Gasparski

Prof. Jerzy Cieślik

Prof. Bolesław Rok

Prof. Patricia Sanders

Prof. Charles Stowe

Prof. Adriaan Van Stel

Dr Dariusz Bąk

Dr Piotr Kaczmarek-Kurczak

Mgr Maciej Rządca

Mgr inż. Marta Wojtyra

**KATEDRA  
PSYCHOLOGII  
EKONOMICZNEJ**  
DEPARTMENT OF ECONOMIC PSYCHOLOGY

**Prof. Tadeusz Tyszka**

– kierownik katedry [department chair](#)

Prof. Piotr Zielonka

Dr Michał Białek

Dr Artur Domurat

Dr Katarzyna Idzikowska

Dr Sabina Kołodziej

Dr Anna Macko

Dr Łukasz Markiewicz

Dr Anna Piotrowska

Dr Krzysztof Przybyszewski

Dr Przemysław Sawicki

Dr Kornel Świątnicki

Mgr Katarzyna Gawryluk

**KATEDRA  
RACHUNKOWOŚCI**  
DEPARTMENT OF ACCOUNTING

**Prof. Dorota Dobija**

– kierownik katedry [department chair](#)

Prof. Narcyz Roztocki

Prof. Giuseppe Grossi

Dr Iwona Cieślak

Dr Renata Dyląg

Dr Tomasz Iwanowicz

Dr Magdalena Koczuba-Sobieraj

Dr Irena Kondratowicz-Garbarska

Dr Małgorzata Kucharczyk

Dr Adrian Struciński

Dr Wojciech Strzelczyk

Mgr Grygorii Kravchenko

Mgr John Mulenga

Mgr Karolina Skorulska

Mgr Michał Snopkowski

**KATEDRA STRATEGII**  
**DEPARTMENT OF STRATEGY**

**Prof. Krzysztof Oblój**

– kierownik katedry [department chair](#)

Prof. Robert Rządca

Dr Aleksander Chrostowski

Dr Mariola Ciszewska-Mlinariè

Dr Ilona Hunek

Dr Andrzej Kuśmierz

Dr Mirosław Sosnowski

Dr Szymon Wierciński

Dr Piotr Wójcik

Mgr Piotr Lignar

Mgr Tadeusz Milancej

**KATEDRA TEORII,  
FILOZOFII I HISTORII PRAWA**  
**DEPARTMENT OF THEORY, PHILOSOPHY  
AND HISTORY OF LAW**

**Prof. Jolanta Jabłońska-Bonca**

– kierownik katedry [department chair](#)

Prof. Marzena Dyjakowska

Dr Agnieszka Doczekalska

Dr Małgorzata Skórzewska-Amberg

**KATEDRA ZARZĄDZANIA**  
**DEPARTMENT OF MANAGEMENT**

**Prof. Dominika Latusek-Jurczak**

– kierownik katedry [department chair](#)

Visiting Prof. Wiktor Askanas

Dr hab. Monika Golonka

Prof. Witold Kieżun

Prof. Andrzej Koźmiński

Dr Anna Baczyńska

Dr Paulina Bednarz-Luczevska

Dr Teresa Bochwic

Dr Karolina Dudek

Dr Svetlana Gudkova

Dr Paweł Korzyński

Dr Agnieszka Maciuk-Grochowska

Dr Miłosz Miszczyński

Dr Tomasz Olejniczak

Dr Anna Olszewska

Dr Anna Pikos

Dr Włodzimierz Piotrowski

Dr Kaja Prystupa-Rządca

Dr Justyna Starostka

Mgr Karolina Dąbrowska

Mgr Tanja Kosowski

Mgr Antoni Ożyński

Mgr Zofia Przymus

Mgr Jonathan Sidor

Mgr Paweł Zawiślak

**KATEDRA ZARZĄDZANIA  
W SPOŁECZEŃSTWIE SIECIOWYM**  
**DEPARTMENT OF MANAGEMENT  
IN NETWORKED AND DIGITAL SOCIETIES**

**Prof. Dariusz Jemielniak**

– kierownik katedry [department chair](#)

Prof. Christopher Hartwell

Prof. John-Christopher Spender

Prof. Paweł Krzyworzeka

Dr Helena Chmielewska-Szljajfer

Dr Agata Dembek

Dr Artur Modliński

Dr Aleksandra Przegalińska-Skierkowska

Dr Agata Stasik

Mgr Karolina Mikołajewska-Zajac

Mgr Olga Rodak

Mgr inż. Marcin Zaród

**KATEDRA  
ZARZĄDZANIA  
ZASOBAMI LUDZKIMI**  
**DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT**

**Prof. Czesław Szmidt**

– kierownik katedry [department chair](#)

Prof. Jolanta Szaban

Dr Antoni Ludwicyński

Dr Beata Radzka

Dr Renata Trochimiuk

**ZAKŁAD  
EKONOMICZNYCH  
ANALIZ EMPIRYCZNYCH**  
**DIVISION OF ECONOMIC EMPIRICAL  
ANALYSIS**

**Prof. Aneta Hryckiewicz-Gontarczyk**

– kierownik zakładu [division chair](#)

**ZAKŁAD  
EKONOMIKI  
ZDROWIA  
I ZARZĄDZANIA  
OPIEKĄ ZDROWOTNĄ**  
**DIVISION OF HEALTH ECONOMICS AND  
HEALTHCARE MANAGEMENT**

**Prof. Katarzyna Kolasa**

– kierownik zakładu [division chair](#)

**ZAKŁAD PRAWA  
FINANSOWEGO  
I PODATKOWEGO**  
**DIVISION OF FINANCIAL AND TAX LAW**

**Prof. Alicja Pomorska**

– kierownik zakładu

Prof. Artur Mudrecki

Dr Robert Zieliński

Mgr Rafał Pasternak

**ZAKŁAD PRAWA  
KONSTITUCYJNEGO**  
**DIVISION OF CONSTITUTIONAL LAW**

Prof. Jan Wawrzyniak

– kierownik zakładu [division chair](#)

Prof. Joanna Kielin-Maziarz

Prof. Ewa Popławska

Dr Michał Kowalski

**CENTRUM JĘZYKÓW OBCYCH**

Centrum Języków Obcych tworzy zespół wysokiej klasy lektorów, autorów podręczników do nauki języka ogólnego i specjalistycznego oraz kursów e-learningowych z Business English i znawców Legal English. Akademia wydała podręcznik do nauki języka angielskiego prawniczego autorstwa Sylwii Kossakowskiej-Pisarek i Barbary Niepytalskiej „Key Legal Words”.

Kierownikiem Centrum jest dr Elżbieta Jendrych, będąca jednocześnie certyfikowanym egzaminatorem BULATS i TOLES. Jest autorką podręczników: „Business English”, „Business Phrases, Collocations and Metaphors. Glossary with Practice and Answer Key” oraz wspólnie z dr Haliną Wiśniewską: „Business Matters” i „Money Matters”. Doktor Halina Wiśniewska prowadzi Centrum Egzaminacyjne Pearson Language Tests i LCCI (Londyńskiej

**FOREIGN LANGUAGE CENTER**

Our Foreign Language Center employs top-class foreign language teachers, authors of textbooks covering general language and language for special purposes education, creators of Business English e-learning courses, and experts in Legal English. KU has published a Legal English textbook by Sylwia Kossakowska-Pisarek and Barbara Niepytalska, entitled “Key Legal Words”.

The director of the FLC is Elżbieta Jendrych, PhD, a certified BULATS and TOLES examiner. She has written several textbooks, including “Business English”, “Business Phrases, Collocations and Metaphors. Glossary with Practice and Answer Key”, and “Business Matters” and “Money Matters” – together with Halina Wiśniewska, PhD. Halina Wiśniewska, PhD manages the Pearson Language Tests Centre and the LCCI

Izby Przemysłowo-Handlowej). Magister Irena Nałęcz-Moszczeńska kieruje Centrum Egzaminacyjnym języka niemieckiego z certyfikatami ÖSD (austriackiego dyplomu języka niemieckiego) i GOETHE-TEST-Pro.

Wykładowcy doskonalą swój warsztat metodyczny, biorąc udział – jako prowadzący i uczestnicy – w konferencjach językowych, szkoleniach i seminariach oraz współpracując ze światową organizacją nauczycieli języka angielskiego IATEFL, z British Council i Instytutem Austriackim.

### PROFESOROWIE, KTÓRZY PRACOWALI W ALK, A KTÓRYCH JUŻ NIE MA WŚRÓD NAS:

Tadeusz Pszczołowski (1922–1999)  
Oktawian Koczuba (1942–2001)

Jacek Ruszkowski (1946–2010)  
Wojciech Sokolewicz (1931–2012)  
Leszek Pasieczny (1930–2014)  
Stefan Kwiatkowski (1939–2015)  
Andrzej Radzio (1948–2016)  
Halina Wasilewska-Trenkner (1942–2017)

Zespół pracowników naukowo-dydaktycznych (nauczycieli akademickich), którzy są jeszcze przed habilitacją, tworzy młodą kadrę naukową. W polskim systemie edukacji akademickiej określa się ich jako „niesamodzielnymi pracownikami naukowymi”, co jest o tyle mylące, że przygotowywanie habilitacji odbywa się samodzielnie, w dodatku wymaga dużej samodyscypliny ze strony doktora. W praktyce dopiero uzyskanie tytułu doktora habilitowanego oznacza pełną samodzielność

naukową i otwiera drogę do profesury zwyczajnej. Wielu młodych pracowników nauki ma własne kanały na YouTube, fanpage na Facebooku, systematycznie publikuje na Twitterze. Oto niektórzy z nich:

#### **dr Jolanta Tkaczyk**

<http://rynkologia.pl>

<http://komunikacjaniefORMALNA.pl>

#### **dr Aleksandra Przegalińska-Skierkowska**

<https://www.facebook.com/transhumanizm.polska/>

<https://www.facebook.com/loveyourbots/>

#### **dr Marcin Piątkowski**

<https://twitter.com/mmpiatkowski>

#### **dr Mateusz Woński**

<https://twitter.com/mwoinski>

#### **dr Tomasz Gwiazda**

Kanał YouTube – Matematyka z Gwiazdą – który ma 120 tys. subskrypcji. Jego treść stanowi kilkadziesiąt prosto wyjaśnionych i zilustrowanych zagadnień matematycznych. Dr Gwiazda to ulubiony youtuber-matematyk polskich uczniów od podstawówki po maturę.

#### **dr Aleksandra Łuczak**

Angielski dla prawników <http://luczak.edu.pl>

Szczególnym miejscem spotkania wykładowców ze studentami są koła naukowe. Praca w kołach rozwija zainteresowania studentów daną dyscypliną, jest też miejscem, gdzie wiedzę akademicką można przenieść na grunt empirii. W ALK działa kilkanaście kół naukowych. Bywa, że niektórzy po kilku latach zawieszają działalność, bo

(London Chamber of Commerce & Industry) Examination Centre at KU. Irena Nałęcz-Moszczeńska, MA, manages the German language Examination Centre awarding ÖSD (Österreichisches Sprachdiplom Deutsch) and GOETHE-TEST-Pro certificates.

Our foreign language teachers improve their methodological skills by taking part – as both speakers and audience – in language conferences, training programmes, seminars, and by working with IATFEL (International Association of Teachers of English as a Foreign Language), with the British Council, and Österreich Institut.

### LATE PROFESSORS WHO WORKED AT KU:

Tadeusz Pszczołowski (1922–1999)  
Oktawian Koczuba (1942–2001)

Jacek Ruszkowski (1946–2010)  
Wojciech Sokolewicz (1931–2012)  
Leszek Pasieczny (1930–2014)  
Stefan Kwiatkowski (1939–2015)  
Andrzej Radzio (1948–2016)  
Halina Wasilewska-Trenkner (1942–2017)

The team of research-teaching staff members (academic teachers) who are before their post-doctoral dissertation defence are junior academics. In the Polish education system, they are referred to as “non-autonomous research faculty”, which is misleading in that they work on their post-doctoral dissertations individually, plus, this requires a lot of self-discipline. In practice, attaining the post-doctoral degree itself means full academic autonomy and opens the door to full professorship. Many junior academics

have their own YouTube channels, Facebook fanpages, and remain active on Twitter. Here are some of them:

#### **Jolanta Tkaczyk, PhD**

<http://rynkologia.pl>

<http://komunikacjaniefORMALNA.pl>

#### **Aleksandra Przegalińska-Skierkowska, PhD**

<https://www.facebook.com/transhumanizm.polska/>

<https://www.facebook.com/loveyourbots/>

#### **Marcin Piątkowski, PhD**

<https://twitter.com/mmpiatkowski>

#### **Mateusz Woński, PhD**

<https://twitter.com/mwoinski>

#### **Tomasz Gwiazda, PhD**

Matematyka z Gwiazdą – his YouTube channel – has about 120,000 subscribers. The

published content is a collection of several dozen simply explained and well-illustrated mathematical issues. Tomasz Gwiazda is a favourite YouTuber-mathematician among Polish students – from primary school goes to matura exam takers.

#### **Aleksandra Łuczak, PhD**

English for lawyers <http://luczak.edu.pl>

There are platforms where academic teachers and students meet in special circumstances. These are scientific clubs. Engaging in the activity of scientific clubs helps students develop their interest in certain disciplines. This is also an opportunity to test the learnt academic knowledge in practice.

There are over a dozen scientific clubs at KU. It occurs that some discontinue their activity after several years because there

wśród nowych studentów nie znajdują dość zapalonych kontynuatorów, ale zdarza się, że powstają nowe, a stare odradzają się nawet po dłuższej przerwie.

### TYGRYSKI

To szczególne miejsce dla pasjonatów ekonomii, ciekawych świata i gotowych do podejmowania trudnych wyzwań, jako że prof. Grzegorz Kołodko, który jest głównym mentorem koła, należy do osób wymagających. Ciężka praca jest tu nagradzana, bo studenci mają okazję przygotowywać m.in. własne referaty na międzynarodowe konferencje naukowe w kraju i za granicą.

<https://www.facebook.com/SKNTygryski/>  
Studencka Poradnia Prawna świadczy nieodpłatnie porady prawne na rzecz osób, któ-

rych nie stać na profesjonalną pomoc prawną. Studenci przygotowują pisma procesowe pod nadzorem opiekunów merytorycznych.

### KOŁO NAUKOWE MARKETINGU „KRETYWNI”

Aktywne od wielu lat dzięki szczególnemu zaangażowaniu dr Jolanty Tkaczyk, która potrafi przyciągnąć i zainteresować studentów tematyką marketingu.

<https://www.facebook.com/nkmkreatywnialk/photos/rpp.104945376241464/1515461038523217/?type=3&theater>

### KOZMINSKI BUSINESS CLUB

Organizuje inspirujące spotkania z przedsiębiorcami, szefami firm, ludźmi sukcesu. Spotkania najczęściej odbywają się w języku

angielskim ze względu na zagranicznych studentów, członków tego koła.

<https://www.facebook.com/KozminskiBusinessClub/>

### LEGE ARTIS

To prawnicze koło naukowe działa bardzo prężnie. Wykształciły się w nim nawet sekcje

specjalistyczne: prawa cywilnego i nauk penalnych. Studenci organizują spotkania ze znanymi prawnikami i dyskusje problemowe moderowane przez opiekunów merytorycznych z Kolegium Prawa.



are not enough keen continuators among freshmen, but it also happens that new ones are formed, and and there are instances in which old ones are revived after a longer break.

### TIGERS

This is a special club for all those passionate about economics, world-curious, and ready to take up difficult challenge as Prof. Grzegorz Kołodko, who is the main mentor of the club, is a very demanding person. But hard work pays here because students get an opportunity to prepare e.g. own papers for international scientific conferences taking place both in Poland and abroad.

<https://www.facebook.com/SKNTygryski/>  
Our Student Legal Clinic offers free legal advice to people who can't afford profes-

sional legal assistance. Students draw up submissions under the supervision of their mentors.

### “KRETYWNI” MARKETING SCIENTIFIC CLUB

Alive and kicking for many years now thanks to the keen involvement of Jolanta Tkaczyk, PhD, who is able to draw students and get them hooked on marketing.

<https://www.facebook.com/nkmkreatywnialk/photos/rpp.104945376241464/1515461038523217/?type=3&theater>

### KOZMINSKI BUSINESS CLUB

The club organises inspiring meetings with entrepreneurs, CEOs, people of success. The meetings are usually held in English because of the high representation of students

from abroad in the club.

<https://www.facebook.com/KozminskiBusinessClub/>

### LEGE ARTIS

This legal scientific club is very active and dynamic. There are even specialised sections

that have formed within it: the civil law section and the penal sciences section. Students organise meetings with reputed lawyers and discussions moderated by their mentors from the College of Law.



# BADANIA NAUKOWE SCIENTIFIC RESEARCH

## SZKOŁA BIZNESU

ALK ma wysoką ocenę parametryczną A, nadawaną przez ministra nauki i szkolnictwa wyższego instytucjom badawczym. Ma uprawnienia do nadawania stopni i tytułów naukowych w takich dyscyplinach, jak ekonomia, zarządzanie, finanse, socjologia i prawo. Władze uczelni są przychylnie wszelkim eksperymentom badawczym, realizowanym zarówno przez pracowników naukowych ALK, jak i ich kolegów z innych uczelni. Akademia jest dobrym partnerem w międzyuczelnianych i międzynarodowych zespołach badawczych. Eksperymentalne prace nad wykorzystaniem grywalizacji w zarządzaniu i w edukacji prowadzi m.in. zespół prof. Witolda Bieleckiego, rektora uczelni. Jego silnym ogniwem jest dr Marcin Wardaszko.

Profesor Grzegorz Mazurek, prorektor ds. współpracy z zagranicą, zajmuje się naukowo wirtualizacją marketingu, a prof. Anna Olejniczuk-Merta bada innowacje społeczne. Profesor Lech Zacher, który prowadzi jedno z najstarszych centrów badawczych w ALK – Centrum Badań Ewaluacyjnych i Progностycznych – przez lata wydawał czasopismo „Transformacje”, zaznaczając wyraźną specjalizację uczelni w badaniu zjawisk społeczno-gospodarczo-politycznych oddziałujących na naszą przyszłość. Humanistyczny i społeczny wymiar tych zjawisk znajduje wyjaśnienie w badaniach socjologów, profesorów Krzysztofa Zagórskiego, Witolda Morawskiego, Piotra Chmielewskiego, Gavina Rae i innych.

## A SCHOOL OF BUSINESS

KU enjoys a high parametric grade of A, awarded by Poland's Minister of Science and Higher Education to research institutions. Our university has the right to confer academic titles and degrees in such disciplines as: economics, management, finance, sociology, and law. The authorities are favourably inclined to any experimental research projects carried out by both KU research faculty members and their colleagues from other schools and universities. Kozminski University is a trusted partner to work with as part of inter-university and international research team projects.

We have experimental projects devoted to the use of gamification in management and education carried out by a team under Prof. Witold Bielecki, KU's rector. It's important

pillar is Marcin Wardaszko, PhD. Professor Grzegorz Mazurek, the Vice-Rector for International Relations, is committed to research into virtual marketing, and Prof. Anna Olejniczuk-Merta studies social innovation. Professor Lech Zacher, in charge of one of the oldest research centres at KU – the Center of Impact Assessment Studies and Forecasting – remains tireless in publishing the “Transformacje” journal, making KU's presence very much known in the area of research into social-economic-political phenomena that shape our future. The humane and social significance of these phenomena is explained in studies pursued by KU's sociologists, Prof. Krzysztof Zagórski, Prof. Witold Morawski, Prof. Piotr Chmielewski, Prof. Gavin Rae, and others.

**Przedsiębiorczość intelektualna** jako stosunkowo nowa dyscyplina była przedmiotem studiów i analiz zainicjowanych w 1998 roku przez prof. Stefana Kwiatkowskiego, który dzięki otrzymanym grantom przez kilka lat prowadził na ten temat badania i przygotował trzy książki z udziałem profesorów Leifa Edvinssona, Charlesa Stowe'a i Jana Sadlaka. Badania te kontynuuje dr Svetlana Gudkova.

**Etyka biznesu** jako dyscyplina badawcza wyodrębniła się z polskiej szkoły prakseologicznej, z której wywodzą się profesorowie Wojciech Gasparski i Witold Kieżun. Profesor Gasparski stworzył w ALK zespół i powołał do życia pierwsze w Polsce badawcze Centrum Etyki Biznesu. W 2012 roku ALK gościła najbardziej prestiżowe zgromadzenie

badaczy w tej dyscyplinie – Piąty Światowy Kongres ISBEE – The International Society of Business, Economics and Ethics – najważniejszej organizacji zajmującej się społeczną odpowiedzialnością biznesu i akademickimi studiami nad etyką biznesu. Wykład specjalny dla setek uczestników tego wydarzenia przybyłych z całego świata wygłosił Lech Wałęsa, laureat Pokojowej Nagrody Nobla i były prezydent Rzeczypospolitej Polskiej. Kontynuatorem dzieła prof. Gasparskiego jest jego uczeń, prof. Bolesław Rok, szef Centrum Etyki Biznesu i Innowacji Społecznych ALK.

Jednym z pierwszych otwartych dla publiczności seminariów naukowych była **krytyczna teoria organizacji**. To cykliczne wydarzenie doczekało się ponad stu edycji i wielu drukowanych opracowań pod redak-

25

**Intellectual entrepreneurship** – as a relatively young discipline – was the subject of studies and analyses initiated in 1998 by Prof. Stefan Kwiatkowski, who thanks to the obtained grants explored this field for a couple of years and wrote three books on the matter, featuring contributions by Prof. Leif Edvinsson, Prof. Charles Stowe, and Prof. Jan Sadlak. His studies are continued today by Svetlana Gudkova, PhD.

**Business ethics** as a research discipline has emerged from the Polish school of praxeology represented by Prof. Wojciech Gasparski and Prof. Witold Kieżun. Prof. Gasparski formed a research team at KU and established the Business Ethics Centre – the first business ethics research centre in Poland. In 2012, KU hosted the Fifth ISBEE World Congress, the most prestigious global

gathering of experts in this field. ISBEE, the International Society of Business, Economics and Ethics, is the most important organisation dealing with corporate social responsibility and academic studies on business ethics. The event was graced with a special lecture delivered to hundreds of its participants by Lech Wałęsa, the Nobel Peace Prize laureate and a former President of the Republic of Poland. Prof. Gasparski's work is continued by his follower, Prof. Bolesław Rok, the head of the Business Ethics and Social Innovation Center at KU.

One of the first scientific seminars open to the public was one devoted to the **critical organisational theory**. The event has become regular, with over one hundred editions of it and many printed papers edited by Prof. Wojciech Gasparski. The seminar has also

discussed the scientific theories of management and organisation as well as their practical application. As a result, we've had several volumes of valuable publications documenting the first stage of the political transformation in Poland from the perspective of administration and management, including a detailed analysis of managers' attitudes, management models, systems of values, HR, consulting, etc. The publications have also featured a critical analysis of the changes taking place in Poland, described in detail by Prof. Kieżun's in his "Pathology of transformation", among others.

**Prof. Robert Rządca, prorektor ds. naukowych:**

– *Od początku uczelnia nie ograniczała się do dydaktyki. Inicjowała również wydarzenia naukowe. Odbывały się tu konferen-*

*cje międzynarodowe, seminaria tematyczne, mieliśmy własne wydawnictwo książkowe, w którym ukazywały się publikacje naszych pracowników pokazujące nowe trendy w nauce o zarządzaniu i przedsiębiorczości. Było ich oczywiście znacznie mniej niż obecnie, ale zawsze były. Instynkt podpowiadał nam, że nie można koncentrować się tylko na kształceniu, bo nauczyciele akademicy muszą się*



*conferences, thematic seminars, our own publishing outlet publishing our faculty members' works covering new trends in management and entrepreneurship science. Back then there were far fewer of them than now, but we've always had such publications out there. We had a gut feeling that we shouldn't settle with education because academic teachers need to develop all the time. We were also lucky to have many excellent academics with impressive scientific achievements on our team. They continued pursuing their re-*

**Prof. Robert Rządca, Vice-Rector for Research:**

*"Our university has never been about teaching only. It has also come forward with a number of scientific initiatives. We had*

*conferences, thematic seminars, our own publishing outlet publishing our faculty members' works covering new trends in management and entrepreneurship science. Back then there were far fewer of them than now, but we've always had such publications out there. We had a gut feeling that we shouldn't settle with education because academic teachers need to develop all the time. We were also lucky to have many excellent academics with impressive scientific achievements on our team. They continued pursuing their re-*

25

cały czas rozwijać. Mieliliśmy też szczęście do znakomitych wykładowców z ogromnym dorobkiem naukowym, więc oni obok dydaktyki kontynuowali swoje pasje badawcze.

Podejście do badań zasadniczo zmieniły dopiero akredytacje międzynarodowe. Wymogi związane z prowadzeniem działalności naukowo-badawczej zmusiły nas do ujęcia tej sfery aktywności w bardziej formalne ramy. Pojawiły się na uczelni kolejne centra naukowe, publikacje zyskały inny wymiar, bo zaczęto brać pod uwagę punktację, liczbę cytowań, indeks Hirscha. System HR uczelni został wyposażony w dodatkowe bodźce motywujące wykładowców do realizowania własnych projektów badawczych, dzięki czemu zaczęło nam przybywać samodzielnych pracowników naukowych, którzy w ALK

uzyskali tytuł naukowy doktora habilitowanego. W końcu zdobyliśmy pozycję niezależnego ośrodka badawczego z kilkoma silnymi specjalizacjami: przedsiębiorczość, etyka biznesu, finanse i rachunkowość, ekonomia behawioralna, transformacja systemowa i globalizacja, prawo europejskie i oczywiście zarządzanie w interdyscyplinarnym, szerokim ujęciu.

Od 1999 roku w ALK pracuje prof. Grzegorz W. Kołodko, wybitny polski ekonomista, były kilkakrotnie wicepremier i minister finansów rządów po 1989 roku. Jest postacią bardzo dobrze znaną w międzynarodowym środowisku ekonomistów za sprawą tłumaczonych na wiele języków publikacji książkowych i wykładów wygłaszanych od Chin po Stany Zjednoczone i od Emiratów Arab-

skich po Moskwę. Jest globtroterem, który z wielkim zapalem przemierza świat – odwiedził 170 krajów. Profesor jest też fotografem i chętnie prezentuje efekty podróży podczas tematycznych wystaw swoich zdjęć. Jest również maratończykiem, który dotychczas zaliczył pół setki pełnych biegów maratońskich w kilkunastu krajach i planuje kolejne.

Profesor Kołodko zainicjował badania nad gospodarką światową, transformacją i globalizacją, które realizuje wspólnie z zespołem ekonomistów w **Centrum Badawczym Transformacji, Integracji i Globalizacji TIGER – Transformation, Integration, Globalization Economic Research**. Jest autorem spójnej koncepcji rozwoju społeczno-ekonomicznego określanej jako nowy pragmatyzm. Swoje spostrzeżenia przedstawił w znakomitej

search interests and taught at the same time.

The approach to research basically changed with the arrival of international accreditations. The requirements concerning operating as a scientific-research centre forced us to put this part of our activity into a more formalised framework. We saw research centres being formed at KU one after another, our publishing activity took on a whole different dimension because it became necessary to consider scoring, the number of citations, the h-index score. The university's HR system gained new incentives to offer our academics to encourage them to pursue their own research projects, which translated into an increasingly higher number of senior faculty members earning their post-doctoral degree at KU. We eventually became an independent research institution highly specialised in several are-

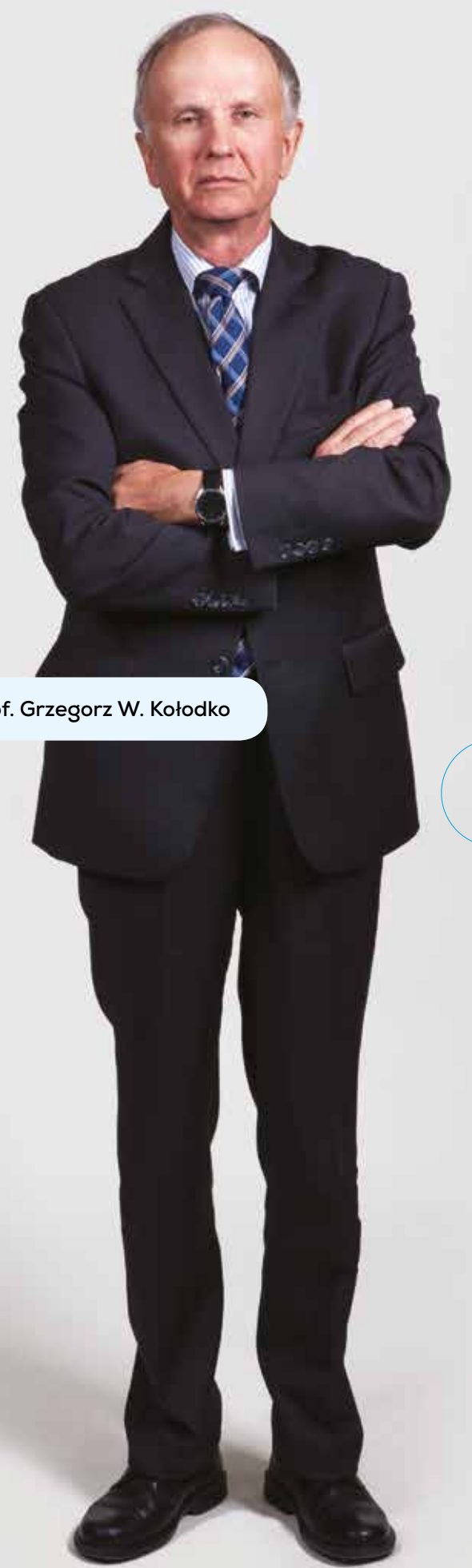
as: entrepreneurship, business ethics, finance and accounting, behavioural economics, political transformation and globalisation, EU law, and – naturally – management in a broad, interdisciplinary perspective”.

Since 1999 KU has been working with Prof. Grzegorz W. Kołodko, an outstanding Polish economist, a former several-time Deputy Prime Minister and Minister of Finance in post-1989 governments. He is very well known in the international environment of economists thanks to his books translated to many different languages and lectures given from China to the US, from the United Arab Emirates to Moscow. He's a globetrotter passionate about exploring the world – he has visited 170 countries so far. He is also a photographer, eager to showcase the effects of his travel at themed exhibitions of his works. He's also a ma-

rathon runner with fifty full marathon runs completed in several countries under his belt – and looking forward to next ones.

Professor Kołodko has initiated research into global economy, transformation, and globalisation, pursued together with a team of economists within the activity of a research institute named **TIGER – which stands for Transformation, Integration, Globalization Economic Research**. He is the author of a coherent concept of social-economic development referred to as the new pragmatism. He has presented his observations in a brilliant economic-political trilogy on the future of the global economy, comprising three titles: “Truth, Errors, and Lies: Politics and Economics in a Volatile World”, “The World Within Your Thought's Reach”, “Whither the World”, published in English

Prof. Grzegorz W. Kołodko



trylogii ekonomiczno-politologicznej o przyszłości gospodarki globalnej, na którą składają się trzy książki: „Wędrujący świat”, „Świat na wyciągnięcie myśli” i „Dokąd zmierza świat”, tłumaczonej na kilkanaście języków. W jego zespole znaleźli się m.in. Jacek Tomkiewicz, który podczas stypendium w Harvardzie przygotował pracę habilitacyjną „Dynamika i struktura dochodów w warunkach globalizacji”, i dr Marcin Piątkowski, ekspert Banku Światowego w Chinach zajmujący się m.in. rozwojem gospodarczym, autor wydanej przez Oxford University Press książki „Europe’s Growth Champion”, w której analizuje przyczyny sukcesu ekonomicznego Polski. TIGER ma też młodych wychowanków – w kole naukowym Tygryski studenci ALK rozpoczynają swoją pierwszą przygodę z ekonomią.

Wokół prof. Tadeusza Tyszki, wybitnego psychologa rynku, udało się zbudować w ALK najsilniejszy w kraju ośrodek **badania psychologii ekonomicznej**. Tworzy go zespół z udziałem prof. Piotra Zielonki i młodej kadry naukowej. Centrum Psychologii Rynkowej powstało w 2001 roku. Od 2004 roku wydaje czasopismo „Decyzje”. Wspólnie z Akademickim Stowarzyszeniem Psychologii Ekonomicznej organizuje konferencje naukowe. Profesor Tyszka realizuje też granty badawcze, w których bada złożoność procesów decyzyjnych wobec oceny zagrożeń, kwalifikacji moralnych czy szacowania zjawisk o niskim prawdopodobieństwie wystąpienia, tzw. czarnych łabędzi.

**Centrum Badań Interdyscyplinarnych** to najmłodsza samodzielna jednostka ba-

dawcza ALK, która skupia kadrę naukową z różnych dyscyplin wokół problemów wykraczających poza ich ramy. Inicjatorem i kierownikiem badań interdyscyplinarnych jest prof. Andrzej Koźmiński, który realizuje tu swoje badania nad ograniczonym przywództwem i wyobraźnią ekonomiczną. Pierwszym

dużym projektem zespołu Centrum jest wypracowanie metody prognozowania sytuacji społeczno-ekonomicznej w poszczególnych krajach OECD na podstawie syntetycznego wskaźnika zrównoważonego rozwoju ALK, który mógłby zastąpić coraz częściej krytykowany sposób pokazywania takich zmian po-

as translated into over a dozen languages. His team of fellow researchers includes e.g. Prof. Jacek Tomkiewicz, whose post-doctoral dissertation he developed during his placement at Harvard was entitled “Dynamics and structure of incomes in the conditions of globalisation”, and Marcin Piątkowski, PhD, an expert from the World Bank in China, dealing with e.g. economic development, the author of “Europe’s Growth Champion” published by Oxford University Press, analysing the reasons for Poland’s economic success.

TIGER is also a place for young blood – the Tigers scientific club ALK is where KU students embark upon their adventure with economics.

Prof. Tadeusz Tyszka, an excellent market psychologist, has laid the cornerstone for establishing the **Center for Economic Psy-**

**chology and Decisions Sciences** at KU. He runs it with Prof. Piotr Zielonka and a team of young researchers. It was founded in 2001. Since 2004, Prof. Tyszka has been publishing the “Decyzje” journal. He organises scientific conferences together with the Academic Association for Research in Economic Psychology. He also carries out grant-supported research projects exploring the complexity of decision-making processes in the light of risk assessment, moral qualification or judging the likelihood of occurrence of low-probability events, so-called black swans.

**The Interdisciplinary Center** is KU’s youngest independent research unit, run by researchers working in different disciplines, dealing here with issues beyond the core areas of their activity. The initiator and the head of interdisciplinary research is Prof. Andrzej



Prof. Tadeusz Tyszka



Prof. Adam Noga

Koźmiński, who pursues research on bounded leadership and economic imagination. The first major IC project involved working out a method to forecast the socio-economic situation in particular OECD countries on the basis of a KU’s original general (synthetic) index of socio-economic development, which co-

uld replace the increasingly criticised way of describing such changes using estimations of GDP’s growth or fall. Prof. Koźmiński’s team is composed of: Prof. Adam Noga, economist, Prof. Krzysztof Zagórski, sociologist, and Katarzyna Piotrowska, statistician. IC also organises interdisciplinary seminars that let KU

przez estymację wzrostu lub spadku PKB. W skład zespołu prof. Koźmińskiego wchodzi: prof. Adam Noga, ekonomista, prof. Krzysztof Zagórski, socjolog, i Katarzyna Piotrowska, statystyk. Centrum inicjuje również seminaria interdyscyplinarne, które pozwalają naukowcom z Akademii zaprezentować swoje badania i rozszerzyć je o nowe dyscypliny.

Badania prof. Dariusza Jemielniaka ujawniają jego pasję do **etnograficznych studiów organizacji** w powiązaniu z wysoką technologią oraz projektów opartych na otwartej współpracy, takich jak Wikipedia czy Twitter. Profesor bada skłonność ludzi do dzielenia się wiedzą i własnością intelektualną w ramach formalnych organizacji eksperckich, w tym korporacji prawniczych. Kieruje Katedrą Zarządzania w Społeczeństwie Sieciowym

oraz Centrum Badawczym nad Organizacjami i Miejscami Pracy (CROW – Center for Research on Organizations and Workplaces). Profesor Jemielniak skutecznie motywuje koleżanki i kolegów do samodzielnych badań wiążących zagadnienia teoretyczne nauki o zarządzaniu z nowoczesnymi technologiami, sztuczną inteligencją i realnymi problemami generowanymi przez cywilizację, takimi jak zagrożenia ekologiczne czy informatyczne. Jest byłym redaktorem naczelnym i założycielem czasopisma „Tamara. Journal of Critical Organization Inquiry” (obecnie redakcją kierują prof. Paweł Krzyworzeka i dr Helena Chmielewska-Szlajfer).

Kierownikiem najliczniejszej katedry w ALK, w której pracują 24 osoby, jest prof. Dominika Latusek-Jurczak. To **Katedra Za-**

researchers present their research and extend it by exploring new disciplines.

Prof. Dariusz Jemielniak's research reveals his passion for **ethnographic organisational studies** combined with hi-tech and projects based on open collaboration such as Wikipedia or Twitter. He studies people's willingness to share knowledge and intellectual property within formal expert organisations, including law firms. He chairs the Department of Management in Networked and Digital Societies and the Center for Research on Organizations and Workplaces (CROW). Professor Jemielniak is effective in motivating his colleagues to pursue independent research combining management theory with contemporary technology, artificial intelligence, and real problems caused by civilisation – such as environmental or IT threats.

He is the former editor-in-chief and founder of “Tamara. Journal of Critical Organization Inquiry” (at present, the editorial section is managed by Prof. Paweł Krzyworzeka and Helena Chmielewska-Szlajfer, PhD).

KU's department with the biggest number of staff members, employing 24 people, is chaired by Prof. Dominika Latusek-Jurczak. It is the **Department of Management**, headed many years by Prof. Andrzej Koźmiński. By handing the authority over to his talented doctoral student and apprentice, he wanted to inspire an even greater enthusiasm for modern trends in management and the exploration of new areas related to e.g. network society among his team. The department has obtained a grant to carry out an education project involving compiling a series of case studies with follow-up discussions, based on-

**rzadzania**, której wieloletnim liderem był prof. Andrzej Koźmiński. Przekazując władzę w ręce swojej utalentowanej doktorantki i wychowanki, chciał zmotywować zespół do jeszcze większego entuzjazmu dla nowoczesnych prądów w zarządzaniu i eksploracji nowych obszarów związanych np. ze społeczeństwem sieciowym. Pracownicy katedry zrealizowali grant edukacyjny polegający na przygotowaniu serii studiów przypadku wraz z omówieniem, opartych na rzeczywistych doświadczeniach związanych z przekształca-

niem przedsiębiorstw starego typu w nowoczesne organizacje oparte na wiedzy. Materiały edukacyjne będące efektem ich pracy są dostępne w internecie na zasadzie otwartego dzielenia się wiedzą: <http://studiumprzypadku.edu.pl/>.

Profesor Andrzej Koźmiński, który pozostaje pracownikiem katedry, skoncentrował się na kontynuacji własnych badań nad ograniczonym przywództwem i zarządzaniem w warunkach niepewności. Wciąż pozostaje mentorem osób realizujących w ALK różne



Prof. Dominika  
Latusek-Jurczak

real stories describing the transformation of old enterprises into modern knowledge-based organisations. The outcomes of the project will be made available online in the form

of an open-source knowledge base: <http://studiumprzypadku.edu.pl/>.

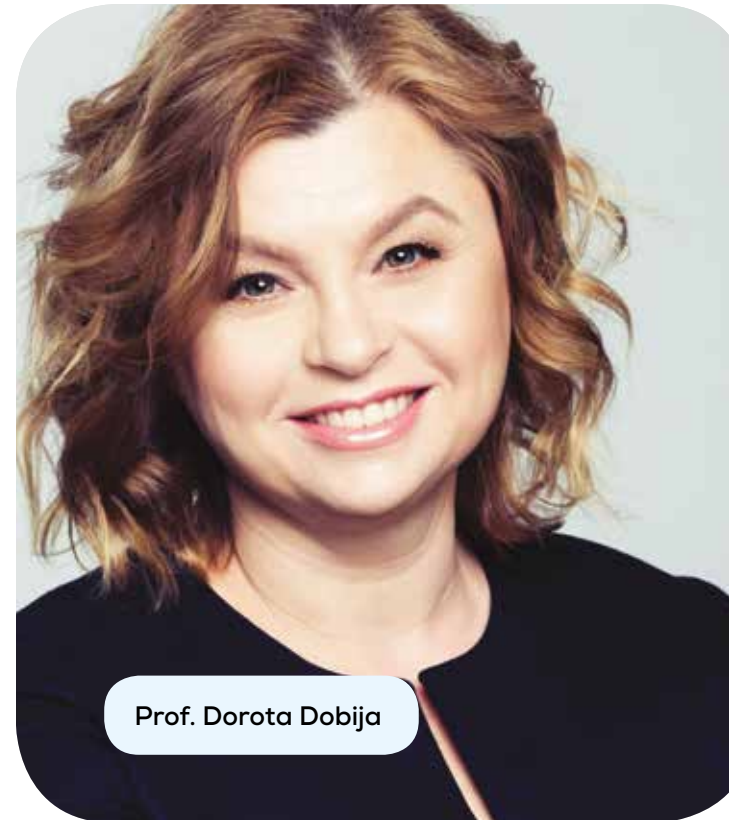
Professor Andrzej Koźmiński, retaining the status of the department's staff member, has

badania naukowe. Jest też promotorem wybitnych uczonych. Wypromował doktorów, którzy zostali profesorami, prowadzą własne badania i są autorytetami w różnych obszarach nauki o zarządzaniu. Do najbardziej znanych należą prof. Krzysztof Oblój, prof. Wiktor Askanas, śp. prof. Andrzej Zawiślak, prof. Monika Kostera, prof. Dariusz Jemielniak i prof. Dominika Latusek-Jurczak.

ALK pozostaje ważnym ośrodkiem badań nad **przedsiębiorczością**. Profesor Jerzy Cieślik zajmuje się analizowaniem fenomenu startupów i bada przedsiębiorstwa działające w branżach kreatywnych. Zwraca przy tym uwagę na szereg formalnych zachęt do prowadzenia działalności ukierunkowanej na rozwijanie firm w dłuższej perspektywie i na zatrudnianie coraz większej liczby pra-

cowników. Profesor Izabela Kołodkiewicz prowadzi studia nad firmami rodzinnymi, w których koncentruje się na procesach wychodzenia przedsiębiorców z firm poprzez sprzedaż udziałów, sukcesję lub likwidację oraz na formach nadzoru właścicielskiego w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Głównym przedmiotem badań, które prowadzi prof. Dorota Dobija, prorektor ds. badań w ALK w latach 2007–2015, jest **ład korporacyjny**, działalność komitetów rad nadzorczych oraz audyt i rachunkowość zarządcza. W swoim dorobku prof. Dobija ma liczne publikacje na ten temat i zrealizowane granty badawcze. Jeden z nich, prowadzony wspólnie przez ALK i OPI, dotyczył łączenia potencjału badawczego uczelni z biznesem. Jego efektem jest platforma internetowa [inventorum.opi.org.pl](http://inventorum.opi.org.pl) do



Prof. Dorota Dobija

wyszukiwania partnerów do innowacyjnych projektów biznesowych.

Początki istnienia uczelni łączą się z rewolucyjnymi zmianami w polskiej bankowości i finansach, do których doszło po 1989 roku. Rozwój tych dyscyplin w ALK z pewnością nadała za szybko rozwijającym się rynkiem finansowo-bankowym w kraju i na świecie.

Według rankingu „Financial Times” Koźmiński prowadzi jedno z najlepszych studiów magisterskich z finansów na świecie (17. miejsce). To także efekt naukowej pozycji uczelni w tej dyscyplinie. Akademia realizuje światowej klasy badania **systemów finansowych** oraz sposobów funkcjonowania **banków i instytucji finansowych**. Liderami zespołów badawczych są profesorowie: Krzysztof Jackowicz, Aneta Hryckiewicz-Gontarczyk, Łukasz Kozłowski i Paweł Mielcarz. Szczególnie cieszy to, że doskonała kadra profesorska i utalentowani wykładowcy stają się wzorami do naśladowania dla studentów, którzy startują w międzynarodowych konkursach analityków finansowych organizowanych przez CFA Institute (Chartered Financial Analyst) i zajmują w nich miejsca na podium.

concentrated on his research of bounded leadership and management in conditions of uncertainty. He still remains a mentor of those who carry out various scientific studies at KU. He is also a supervisor of many excellent academics. He has supervised doctoral dissertation projects of people who have become professors, who pursue own research, and have become authorities in different fields of management science. The best known of them include Prof. Krzysztof Oblój, Prof. Wiktor Askanas, the late Prof. Andrzej Zawiślak, Prof. Monika Kostera, Prof. Dariusz Jemielniak, and Prof. Dominika Latusek-Jurczak.

KU remains a very important centre for research on **entrepreneurship**. Professor Jerzy Cieślik analyses the phenomenon of start-ups and studies enterprises operating in the creative sector. He focuses on the range of

formal incentives to run a business aimed at growing and employing an increasing number of employees in the long run. Professor Izabela Kołodkiewicz studies family businesses, concentrating on the processes of entrepreneurs leaving their businesses by selling their shares, succession, or liquidation, and on the forms of ownership supervision in small and medium enterprises.

Prof. Dorota Dobija, the Vice-Rector for Research at KU in 2007–2015, carries out research focusing on **corporate governance**, the activity of committees of supervisory boards, and management accounting and auditing. Prof. Dobija’s achievements include many publications devoted to the subject as well as many completed grant-supported research projects. One of these projects, carried out together by KU and the National

Information Processing Institute, explored the possibility of combining the research potential of higher education institutions with business. The outcome is the [inventorum.opi.org.pl](http://inventorum.opi.org.pl) website, which makes it possible to look for partners to team up with to carry out innovative business projects.

The beginnings of Kozminski University coincide with a revolution in the Polish banking and finance, which took place after 1989. The development of these disciplines at KU surely

keeps up with the quickly advancing Polish and global financial-banking market. According to a ranking by “Financial Times”, KU offers one of the best graduate-level programmes in finance in the world (ranked 17<sup>th</sup>). This is also an effect of the university’s scientific renown in this discipline. KU carries out world-class research of **financial systems** and of the ways of the functioning of **banks and financial institutions**. Our research teams are led by: Prof. Krzysztof Jackowicz, Prof. Aneta Hryckiewicz-Gontarczyk, Prof. Łukasz Kozłowski, and Prof. Paweł Mielcarz. The fact that makes us especially happy is that our excellent and talented academics become role models for students who take part in international competitions for financial analysts, organised by the CFA (Chartered Financial Analyst) Institute, climbing the podium as a result.

## SZKOŁA PRAWA

W 2000 roku, a więc zaledwie po siedmiu latach działalności uczelni, kiedy opuścili ją pierwsi absolwenci z tytułem magistra zarządzania, zapadła jedna z kluczowych decyzji strategicznych o kierunku jej dalszego rozwoju. Akademia mogła pozostać szkołą kształcąca menedżerów średniego i wyższego szczebla, którą była od początku, ale rzeczywistość gospodarcza wymagała od tych menedżerów dobrej znajomości przepisów. Wydawało się, że studia prawnicze mogą być uzupełnieniem dla już mocno osadzonej szkoły biznesu.

Studia prawnicze ruszyły w październiku 2001 roku. Od początku były to studia jednolite, pięcioletnie, magisterskie, po których absolwenci mogli kontynuować karierę, wybierając dowolną aplikację.

W pierwszym roku naukę rozpoczęło zaledwie 38 studentów. Jednym z nich był Robert Zieliński, który po zakończeniu studiów obronił doktorat i podjął pracę naukową w swojej Alma Mater. Dziś wspomina, że w tamtych czasach liczba wykładowców niemal dorównywała liczbie studentów, a większość zaliczeń miała charakter ustny. Każdy egzamin był poważnym wyzwaniem głównie z tego powodu, że studentów paraliżowała sama myśl o tym, że będą musieli wykazać się wiedzą wobec prawdziwych sław w świecie prawniczym. Od początku uczelnia postawiła bowiem na kształcenie prawników według najwyższych standardów akademickich i przy pomocy najlepszych wykładowców.

Twórca Kolegium Prawa, **prof. Cezary Kosikowski:**

25

## THE SCHOOL OF LAW

In 2000, which was after only eight years of KU's existence, when the first master in management diplomas were awarded to our graduates, we made one of the most crucial strategic decisions regarding the further development of our university. Kozminski University could remain a school educating mid- and senior-rank managers, as it had been doing, but the new economic reality required that such managers be familiar with the relevant regulations. It seemed that law studies would complement the offer of a well-established business school perfectly.

We launched the first programme in law in October 2001. Since the very beginning, law has been a single-cycle five-year degree-level programme, after which its graduates could continue their career by selecting the legal

traineeship of their choice. There were only 38 graduates of the first edition of our law studies. One of them was Robert Zieliński, who earned PhD and decided to pursue an academic career at his alma mater upon his graduation. He recalls that back then, the number of academic teachers was almost the same as the number of students, and most of examinations were oral exams. Every such exam was a great challenge mainly because students were paralysed by the very thought of having to display their knowledge in front of really big names in law. Since the beginning, KU has been committed to educating lawyers based on the highest academic standards and by engaging the best faculty there is.

The founder of the College of Law, **Prof. Cezary Kosikowski:**

“The offer Prof. Andrzej Koźmiński made

– *Propozycja, jaką otrzymałem od prof. Andrzeja Koźmińskiego, była poważna i dawała szansę na stworzenie wyjątkowej, innej od pozostałych funkcjonujących w Polsce, szkoły prawa. Dlatego podjąłem się wykonania dwóch kluczowych z punktu widzenia osiągnięcia tego celu zadań: skompletowania zespołu wykładowców i przygotowania programu kształcenia. Chodziło o to, aby absolwenci prawa Akademii Leona Koźmińskiego doskonale rozumieli gospodarkę i biznes, ale też mieli takie same uprawnienia związane z dostępem do aplikacji prawniczych jak ab-*



Prof. Cezary Kosikowski

me was very serious and gave me an opportunity to create an exceptional school of law, different from all others found in Poland. That's why I embarked upon two tasks I considered crucial for the achievement of that goal: assembling a team of academic teachers and preparing a programme of studies. The idea was to make the graduates of law at Kozminski University understand the economy and business perfectly, but also to make them eligible for a legal traineeship to the same extent as graduates of state universities. And

*solwenci studiów uniwersyteckich. Ten warunek udało się spełnić.*

Szkoła prawa Akademii Leona Koźmińskiego wypełniła istniejącą na rynku lukę, którą przed laty dostrzegł prof. Andrzej Koźmiński, wtedy rektor uczelni, a dziś jej prezydent.

– *W latach 90. i na początku nowego milenium występował duży deficyt kadr menedżerskich znających się na prawie – wspomina prof. Koźmiński. – Nawet prezesów dużych firm gubiła nieznajomość przepisów, nie potrafili też komunikować się na poziomie strategicznym ze swoimi prawnikami. Z drugiej strony wielu moich znajomych – praktykujących prawników – skarżyło się, że sędziowie nie znają reguł rządzących biznesem, przez co procesy ciągną się latami, a ich finał nie-*

25

we managed to fulfil this condition”.

The school of law of Kozminski University bridged the market gap spotted many years before by Prof. Andrzej Koźmiński, KU's rector back then and its current President.

“In the 1990s and in the early 2000s there was a huge shortage of management staff that knew the ropes – says Prof. Koźmiński. – Even the presidents of big enterprises got lost in regulations and procedures. Also, they couldn't communicate with their lawyers at a strategic level. On the other hand, many people I knew – active lawyers – complained about judges not knowing the rules governing business, which made cases go on for years, with their outcomes appearing often to be economic disasters, with no fault of any of the parties involved. It seemed obvious that the business school we had been since day

rzadko stanowi gospodarczą, niezawinioną przez strony katastrofę. Wydawało się oczywiste, że szkoła biznesu, którą od początku byliśmy, powinna być też szkołą prawa, ale prawa ukierunkowanego na biznes. Tak się pozycjonowaliśmy i tak nas również dziś postrzegają kandydaci na studia. Ten rodzaj specjalności intensywnie rozwijamy.

29 czerwca 2006 roku pierwsi absolwenci prawa w ALK odebrali dyplomy magistrów. Tego dnia miało miejsce uroczyste otwarcie pierwszej w Polsce pracowni historyczno-prawnej, Muzeum Sądownictwa w Koźmińskim. Zebrano w nim eksponaty związane z tworzeniem i stosowaniem prawa: parlamentaryzmem, sądownictwem (dokumenty sądowe, pieczęcie, togi, łańcuchy, wizerunki dawnych sal sądowych i budynków sądów,

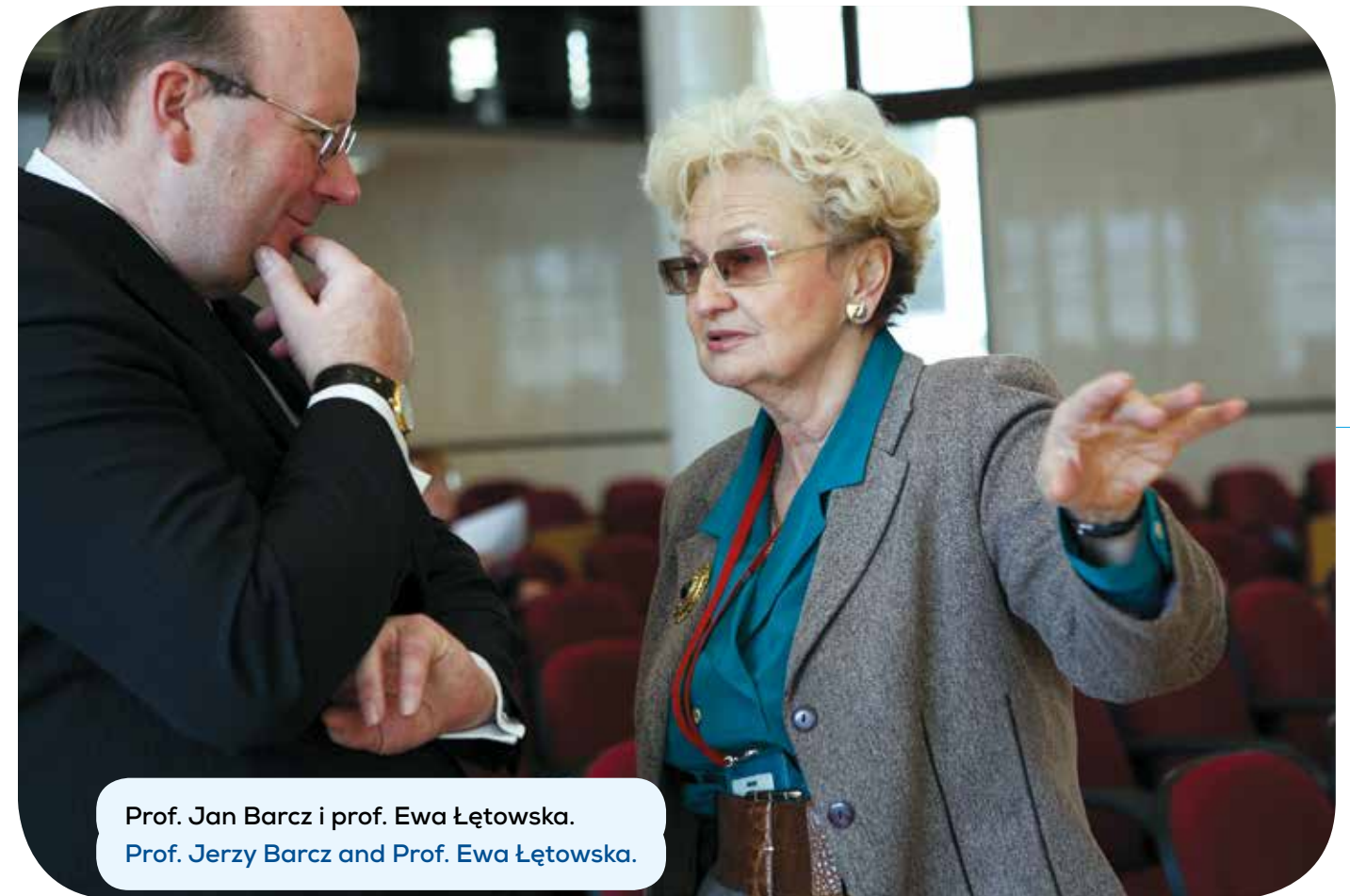
portrety prawników, kodeksy itp.). Muzeum Sądownictwa zostało urządzone tak, by mogło być wykorzystywane podczas zajęć dydaktycznych do symulacji rozpraw sądowych. Stało się też miejscem cyklicznie organizowanych merytorycznych śniadań prawniczych z udziałem wybitnych praktyków prawa.

Dziś prawo w ALK studiuje 1200 osób. 200 osób liczy seminarium doktorskie, które przygotowuje słuchaczy do napisania dysertacji doktorskich z prawa. Wielu z nich ma już na koncie publikacje artykułów naukowych w czasopiśmie „Krytyka Prawa” wydawanym przez Kolegium Prawa w ALK. W Kolegium Prawa prowadzone są bardzo ciekawe badania w ramach kilku kluczowych specjalności.

Profesor Jolanta Jabłońska-Bonca, była prorektor ALK i kierownik Kolegium Prawa

w latach 2004–2011, która specjalizuje się w zagadnieniach teorii i filozofii prawa, podjęła wieloletnie, oryginalne badania nad prywatyzacją prawa – zjawiskiem występującym szczególnie wyraźnie w okresie transformacji systemowych, gdzie osłabione państwo nie wypełnia wszystkich przypisanych mu zadań. Przedmiotem badań prof. Jabłońskiej-Bon-

cy były prywatne agencje ochrony mienia w Polsce. Obszerna publikacja książkowa będąca efektem jej prac badawczych jest dziełem skłaniającym do rozważań z pogranicza teorii państwa i prawa. Atutem ALK zawsze było prawo gospodarcze. Autorytet prof. Józefa Okolskiego przysłużył się badaniom prawa handlowego i gospodarczego, a prof.



Prof. Jan Barcz i prof. Ewa Łętowska.  
Prof. Jerzy Barcz and Prof. Ewa Łętowska.

one should also be a school of law – of business-oriented law, that is. That’s how we marketed ourselves and that’s how we are seen by applicants for admission to our university. This is a specialisation we keep on developing intensively”.

On 29 June 2006, the first law graduates of KU received their master’s diplomas. That day we had a ceremony of opening of the first history-law archive in Poland, the Muzeum Sądownictwa w Koźmińskim [*the Museum of the Judicature at Kozminski University*]. It featured exhibits related to the formation and application of law: the parliamentary system, the judicature (court documents, seals, gowns, chains, images of early courtrooms and court buildings, portraits of lawyers, codes, etc.). The museum was arranged in a way that could serve as a place to simulate

court trials as part of the classes. It has also become a space for regular law-themed meetings over breakfast, featuring many brilliant lawyers.

Today we have 1,200 law students at KU. There are 200 participants of our doctoral seminar that prepares them to writing a doctoral dissertation in law. Many of our students have a record of scientific articles published in the “Krytyka Prawa” journal published by KU’s College of Law. Our College of Law conducts lots of interesting studies as part of several main specialisations.

Professor Jolanta Jabłońska-Bonca, a former vice-rector at KU and the chair of the College of Law in 2004–2011, specialising in the theory and philosophy of law, began long-term original research into the privatisation of law – a phenomenon common especially in

the times of political transformation, when a weakened state fails to fulfil all the obligations it has been assigned. The subject of Prof. Jabłońska-Bonca’s research were private Polish property protection agencies. The extensive book published as a result of her research project is a work inspiring a discus-

sion on the border between the theory of state and law.

Economic law has always been KU’s trump card. The authority of Prof. Józef Okolski has contributed to studies into commercial and economic law, and Prof. Waldemar Hoff has become a guarantor of the highest quality of



Waldemar Hoff stał się gwarantem utrzymania najwyższego poziomu dyskusji o prawie administracyjnym. Profesor Alicja Pomorska wprowadziła badania prawa podatkowego i finansów publicznych, zdominowanego w Polsce okresu transformacji przez chaotyczne interpretacje administracji skarbowej, na poziom akademickiej debaty o systemie podatkowym, określanym często „krwiobiegami demokratycznego państwa”. Dość nieoczekiwanie w szkole biznesu rozwinęło się też prawo karne. Sukces ten zawdzięczamy obecności mistrza – **prof. Leszka Kubickiego**, znanego nie tylko jako były minister sprawiedliwości i prokurator generalny, sędzia Sądu Najwyższego, ale przede wszystkim wielki uczony. Nazwisko profesora przez lata przyciągało do ALK młodych zdolnych



Prof. Leszek Kubicki

karnistów, którzy do dziś realizują tu pasje badawcze i przykładają się do kształcenia przyszłych prawników. Wśród nich jest **prof. Monika Całkiewicz**, prorektor ds. studiów prawniczych, była prokurator zajmująca się naukowo kryminalistyką praktyczną, w tym

re lawyers. They include: Prof. Monika Całkiewicz, the Vice-Rector for Law Studies, a former prosecutor with a research interest in practical criminology, including studying pa-

badaniem pisma patologicznego i oględzinami zwłok w miejscu ich znalezienia.

**Katedra Prawa Międzynarodowego i Unii Europejskiej**, kierowana przez prof. Jana Barcza, jest dziś ważnym ośrodkiem prawniczych badań międzynarodowych w Polsce. Profesor Barcz zajmuje się szczegółowymi zagadnieniami traktatu lizbońskiego z 2007 roku ustanawiającego Unię Europejską, bada zagadnienia dotyczące wymiany naukowej i relokacji osób w ramach programu Erasmus. Jest też promotorem kilkunastu prac doktorskich z tej dyscypliny prawa obronionych w ALK. Profesor Jerzy Kranz bada pojęcie suwerenności w prawie międzynarodowym. Katedra organizuje kilka ważnych konferencji naukowych w roku związanych z prawem międzynarodowym, a ich uczestnicy

thological writing and post-mortem examination where bodies are found. **The Department of International Law and European Union Law**, chaired by Prof. Jan Barcz, is currently a very important centre for international legal research in Poland. Prof. Barcz deals with the specifics of the Treaty of Lisbon of 2007 – which established the European Union, and examines issues concerning programmes of academic exchange and relocation within the framework of the Erasmus programme. He’s also a supervisor of over a dozen doctoral and post-doctoral dissertations developed at KU and covering the said discipline of law. Professor Jerzy Kranz studies the concept of sovereignty in international law. Each year, the department organises several major scientific conferences devoted to international law, and their participants

publikują przygotowane referaty w wydawanych z tej okazji książkach.

Doktor Agnieszka Doczekalska zajmuje się badaniami dotyczącymi wielojęzyczności prawa europejskiego w kontekście różnic



Prof. Monika Całkiewicz

publish papers prepared for the occasion in books published as a follow up to the events.

Agnieszka Doczekalska, PhD, studies the multilingualism of European law in the context of the cultural differences and the diversity of legal traditions in the EU member sta-

discussion on administrative law. Prof. Alicja Pomorska has brought the research into tax law and public finance, dominated by a chaotic, vague interpretation of tax officials in the era of the political transformation in Poland, to the level of academic debate on the tax system, referred to often as the “bloodstream of a democratic state”.

It was also quite surprising to see criminal law flourish at a business school. This major success is ascribed to the grand figure of **Prof. Leszek Kubicki**, known not only for his function as a former minister of justice and public prosecutor general, a judge of the Supreme Court, but also for being a brilliant scholar. His name has long attracted young and talented criminal lawyers to KU, continuing now to pursue their research interests and lending their experience to educate futu-

kulturowych i różnorodności tradycji prawnych w państwach członkowskich.

Wyjątkowo wrażliwa w swej materii dyscyplina – prawo rodzinne i opiekuńcze – reprezentuje znana specjalistka prof. Wanda Stojanowska.

Od roku akademickiego 2016/2017 studenci prawa mają możliwość wybrania studiów prawniczych uzupełnionych o studia licencjackie z finansów i rachunkowości. Ten unikatowy w skali kraju program jest możliwy do zrealizowania tylko w uczelni posiadającej doświadczoną kadre i komplementarne programy kształcenia z obu dyscyplin.

**Prof. Jolanta Jabłońska-Bonca**, która kierowała Kolegium Prawa w latach 2004–2011:

*Kierunek prawo na uczelni będzie można*

*uznać za dojrzały, kiedy pierwszy absolwent zostanie profesorem zwyczajnym nauk prawnych. Niewiele nam brakuje.*

Po 17 latach istnienia Kolegium Prawa wypromowało 70 doktorów i doktorów habilitowanych nauk prawnych.

Profesor Monika Całkiewicz, dyrektor Kolegium Prawa, dostrzega potrzebę umiędzynarodowienia studiów i badań naukowych w dyscyplinach prawnych. W realizacji tych strategicznych zamierzeń wspierają ją: dr Mateusz Woiński i dr Arleta Nerka, wicedyrektorzy Kolegium. Władze Kolegium mogą też liczyć na dobrą radę i koleżeńską pomoc ze strony członków Międzynarodowej Rady Konsultacyjnej Prawa, w której zasiadają profesorowie prawa z najlepszych ośrodków akademickich Wielkiej Brytanii, Stanów Zjedno-

zonych, Włoch i Hiszpanii, a także polscy prawnicy korporacyjni o doświadczeniu międzynarodowymi. Ważnym czynnikiem dalszego rozwijania kierunku jest pozyskiwanie takich kandydatów na studia, dla których prawo w Akademii Leona Koźmińskiego jest pierwszym wyborem.



Prof. Jolanta Jabłońska-Bonca

Spain, and Polish corporate lawyers with global experience. An important factor in the further development of this field of study is the ability to attract such students who consider Kozminski University as the university of choice when it comes to studying law.

Zajęcia dla prawników są prowadzone z wykorzystaniem form interaktywnych w postaci symulacji rozpraw sądowych, symulacji zakładania spółek, warsztatów mediacyjnych i negocjacyjnych, konkursów krasomówczych, fabularyzowanych gier edukacyjnych. Odbywają się również poza uczelnią – w Sejmie, Trybunale Konstytucyjnym, sądach, Instytucie Ekspertyz Sądowych, Zakładzie Medycyny Sądowej, aresztach śledczych i zakładach karnych. Zostały też wprowadzone nowe technologie, w tym wykorzystanie wirtualnej rzeczywistości. Specjalne oprogramowanie i gogle VR przenoszą uczestnika na miejsce zbrodni, gdzie ma dokonać profesjonalnych oględzin i zabezpieczyć ślady. W celu integracji środowiska prawniczego i rozwijania tej dyscypliny są organizowane

Law classes are delivered taking advantage of interactive forms such as: simulated trials, simulations of the establishment of companies, mediation and negotiation workshops, oratory contests, fictionalised education games. They also happen to take place outside the university – in the Sejm, in the Constitutional Tribunal, in courts, in the Institute of Forensic Research, in the Forensic Medicine Department, in custody suites and in prisons. The programme also makes use of new technology, including virtual reality. A special software and VR goggles take the user to a crime scene, where they have to carry out a professional examination and secure evidence. In order to integrate the legal environment and to develop the discipline further, KU organises many conferences, open seminars, and even lawyer's balls, which have gone down

tes. A highly sensitive discipline of law – the family and custody law – is represented at KU by a well-known specialist, Prof. Wanda Stojanowska.

Since the 2016/2017 academic year our students of law have been able to pursue law studies supplemented with an undergraduate-level programme in finance and accounting. This combination is one-of-a-kind across all of Poland, possible to be offered only by a higher education institution with an experienced faculty and complementary programmes for both disciplines.

**Prof. Jolanta Jabłońska-Bonca**, Chair of the College of Law in 2004–2011:

*“The field of law taught at a higher education institution can be considered mature when the first graduate of such law studies becomes a full professor of jurisprudence.*

*And we're almost there”.*

In the 17 years of its existence, our College of Law has produced 70 doctoral and post-doctoral degree holders [PL: *doktor* and *doktor habilitowany*] specialising in jurisprudence.

Professor Monika Całkiewicz, the Director of the College of Law, is aware of the need for the internationalisation of study programmes and scientific research in law-related disciplines. She is supported in her efforts to make it happen by: Mateusz Woiński, PhD, and Arleta Nerka, PhD, Deputy Directors of the College of Law. Its authorities can also take advantage of the support and advice offered by members of KU's International Advisory Board of Kozminski Law School – professors of law from the best academic institutions from Great Britain, the US, Italy,

liczne konferencje, seminaria otwarte, a nawet bale prawników, których sława przeszła do historii uczelni. Studenci angażują się w nieodpłatną pomoc prawną dla ubogich w Studenckiej Poradni Prawnej i w edukację prawniczą m.in. uczniów i osób osadzonych w ramach projektu Street Law.

Kierunek prawo w ALK uzyskał najwyższą, wyróżniającą ocenę Polskiej Komisji Akredytacyjnej, a według rankingu „Perspektyw” z 2018 r. są to najlepsze w Polsce studia prawnicze oferowane przez prywatną uczelnię. Absolwenci Kolegium Prawa ALK w 2017 roku uzyskali najlepszą wśród uczelni niepublicznych zdawalność na aplikacje sędziowską i prokuratorską do Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury.

## WYDAWNICTWO ALK

Rozwój działalności badawczej w Akademii Leona Koźmińskiego dobrze obrazują dzieje czasopisma „Journal of Management and Business Administration. Central Europe”. Dziś jest to najważniejsze czasopismo naukowe uczelni, w którym ukazują się recenzowane artykuły w języku angielskim z obszaru zarządzania, ekonomii i nauk społecznych. Czasopismo jest o rok starsze od uczelni. Pierwsze numery były wydawane sześć razy w roku, przygotowywano je metodą powielaczową, liczyły po 12 stron napisanych na maszynie. Była to swego rodzaju kronika wydarzeń Międzynarodowej Szkoły Zarządzania, założycielki uczelni, prowadzącej pierwsze w Polsce studia MBA. Stąd początkowo tytuł czasopisma brzmiał „Master of Business Ad-

ministration”. Od 1994 roku czasopismo było drukowane w kolorze, na lepszym jakościowo papierze. W 1996 roku pojawiły się wkładki, tzw. żółte strony, na których zamieszczano raporty z badań i pierwsze artykuły naukowe. W 1999 roku czasopismo rozrosło się do 60 stron, a w części naukowej coraz częściej pojawiały się publikacje angielskojęzyczne. W 2008 roku zmienił się format na mniejszy, bardziej przypominający czasopisma naukowe. Liczba stron zwiększyła się natomiast do około 200.

W 2012 roku, wraz z objęciem kierownictwa redakcji przez prof. Dorotę Dobiję, czasopismo stało się angielskojęzycznym kwartalnikiem naukowym, z dużą grupą międzynarodowych recenzentów dopuszczających artykuły do publikacji, ukazującym się

pod zmienionym tytułem „Management and Business Administration. Central Europe” i z nową numeracją. Od 2016 roku nastąpiła kolejna zmiana tytułu na „Journal of Management and Business Administration. Central Europe”, a funkcję redaktora naczelnego objął dr Paweł Korzyński.

– *Misją naszego czasopisma jest przekazywanie wyników prowadzonych badań naukowych oraz wymiana idei pomiędzy naukowcami i praktykami biznesu. Dzięki obecności w uznanym międzynarodowym wydawnictwie naukowym De Gruyter mamy zapewniony udział w globalnej sieci wymiany naukowej oraz pełną kontrolę standardów publikacji poprzez system antyplagiatowy. Nie wszystkie nadesłane do redakcji artykuły są akceptowane do publikacji. Tak*

in the university's history. Students become involved in free assistance offered to the poor by working in the Student Legal Clinic and educating e.g. school students and prisoners in the area of law as part of the Street Law project.

Law studies at KU have been awarded the highest, outstanding, grade by the Polish Accreditation Committee, and according to the 2018 “Perspektywy” ranking, they are the best law studies offered by a Polish private higher education institution. In 2017, graduates of KU's College of Law achieved the best rate of being accepted to a judge's and prosecutor's traineeships at the National School of Judiciary and Public Prosecution from among all Polish non-public higher education institutions.

## KU PUBLISHING HOUSE

The development of the research activity at Kozminski University is well illustrated by the history of KU's “Journal of Management and Business Administration. Central Europe”. Today it is KU's most important scientific journal, featuring peer-reviewed articles published in English and covering the area of management, economics, and social sciences. The journal is one year older than the university. The first issues were published six times a year. They were printed on a duplicating machine and included 12 typewritten pages. It was a kind of a chronicle of events taking place at the International School of Management – Kozminski University's predecessor – being the first in Poland to offer MBA studies. Hence the journal was first entitled “Master of Business Administration”.

The journal has been printed in colour since 1994, on better-quality paper. 1996 saw the appearance of inserts, the so-called yellow pages, which included research reports and the first scientific articles. In 1999, the journal grew in its volume to feature as many as 60 pages, and the scientific section started featuring English-language content more and more often. Its format changed in 2008. It became smaller, which made it similar to other scientific journals. Yet, the page count increased to about 200. In 2012, when the position of the editor-in-chief was taken up by

Prof. Dorota Dobija, the journal became an English-language scientific quarterly with a numerous group of international reviewers accepting articles for publishing. The title changed – to “Management and Business Administration. Central Europe”, and the numbering system did as well.

The journal changed its title again in 2016, becoming the “Journal of Management and Business Administration. Central Europe”, and the function of the editor-in-chief was assumed by Paweł Korzyński, PhD.

“The mission of our journal is to disseminate the results of the scientific



zwany wskaźnik odrzuceń utrzymuje się na poziomie 30 proc. – mówi dr Paweł Korzyński, redaktor naczelny „JMBA.CE”, adiunkt w Katedrze Zarządzania ALK.

Akademia Leona Koźmińskiego samodzielnie wydaje siedem czasopism naukowych: „Journal of Management and Business Administration. Central Europe”, „Decyzje”, „Prakseologia”, „Transformacje”, „Coaching Review”, „Krytyka Prawa” i „Tamara. Journal of Critical Organization Inquiry”.

**Anna Goryńska, redaktor naczelna wydawnictwa:**

– Wydawnictwo Akademii Leona Koźmińskiego stworzył red. Marek Kamiński i przez pierwsze lata kierował nim osobiście. Działa ono od 1996 roku. Do 2007 roku, kiedy funkcjonowało jako typowe wydawnictwo



Anna Goryńska

25

research we carry out, and to offer a space for the exchange of ideas between scientists and business practitioners. Since we are present in a renowned international scientific publishing house – De Gruyter, we are a part of a global network of scientific exchange, and benefit from a complete control of publishing standards thanks to the use of a special anti-plagiarism system. Not all articles we receive are accepted. The so-called rejection rate remains at the level of about 30 percent.” – says Paweł Korzyński, PhD, editor-in-chief of “JMBA.CE”, Assistant Professor at KU’s Department of Management.

Kozminski University publishes seven scientific journals: “Journal of Management and Business Administration. Central Europe”, “Decyzje”, “Prakseologia”, “Transformacje”, “Coaching Review”, “Krytyka Prawa”, and

“Tamara. Journal of Critical Organization Inquiry”.

**Anna Goryńska, editor-in-chief of KU’s publishing house:**

– Kozminski University’s publishing house was created by Marek Kamiński, who managed it himself for the first years of its existence. It has been operating since 1996. By 2007, when it functioned as a standard university publishing house, it had published about 150 books by KU’s faculty members, especially including academic textbooks on management, entrepreneurship, law, and sociology. It seems reasonable to mention those that have received particular recognition and won awards: Tadeusz Kowalik’s „Współczesne systemy ekonomiczne” [„Contemporary Economic Systems”] (EDUKACJA 2000 – 1<sup>st</sup> prize in the category of academic textbook

uczelniane, wydało ok. 150 książek autorstwa pracowników naukowych ALK, przede wszystkim podręczników akademickich z zakresu zarządzania, przedsiębiorczości, prawa i socjologii. Warto wspomnieć o tytułach, które zostały szczególnie docenione i nagrodzone: Tadeusza Kowalika „Współczesne systemy ekonomiczne” (I nagroda EDUKACJA 2000 w kategorii podręcznik akademicki na ogólnopolskich Targach Edukacja 2000), Anny Bieleckiej „Statystyka w zarządzaniu” (wyróżniona na VIII Krajowych Targach Książki Akademickiej ATENA 2001), Cezarego Kosikowskiego „Finanse publiczne i prawo finansowe” (wyróżnienie na Targach

Edukacja 2002), Wojciecha Gasparskiego „Biznes, etyka, odpowiedzialność” (wyróżnienie na Targach Edukacja 2005 w kategorii książka akademicka), Jakuba Karpińskiego „Wprowadzenie do metodologii nauk społecznych” (nagroda Polskiej Konferencji Rektorów Uczelni Niepaństwowych za najlepszą książkę akademicką wydaną przez uczelnię niepaństwową).

Należy dodać, że od 2007 roku ALK wydaje książki w kooperacji z wydawnictwami zewnętrznymi. Ten etap rozpoczęło „Projektowanie ideału” Russella L. Ackoffa, Jasona Magidsona i Herberta J. Addisona, opublikowane we współpracy z The Wharton School oraz Wydawnictwami Akademickimi i Profesjonalnymi. Akademia wraz z WaiP wydały do 2010 roku ok. 50 książek, głównie monografii



Tomasz Olejniczak

25

at the all-Poland Edukacja 2000 fair), Anna Bielecka’s „Statystyka w zarządzaniu” [„Statistics in Management”] (special award at the ATENA 2001 7<sup>th</sup> National Academic Book Fair), Cezary Kosikowski’s „Finanse publiczne i prawo finansowe” [„Public Finance and Revenue Law”] (special award at the Edukacja 2002 fair), Wojciech Gasparski’s „Biznes, etyka, odpowiedzialność” [„Business, Ethics, Responsibility”] (special award at the Edukacja 2005 fair in the academic book category), Jakub Karpiński’s „Wprowadzenie do metodologii nauk społecznych” [„Introduction to the Methodology of Social Sciences”] (a prize of the Polish Conference of Rectors of Non-Public Higher Education Institutions, awarded for the best academic book published by a non-public higher education institution).

It’s important to mention that since 2007,



W 2015 roku ALK była gospodarzem konferencji European Academy of Management (EURAM), w której uczestniczyło tysiąc naukowców i praktyków z 47 krajów.

In 2015, KU hosted the European Academy of Management (EURAM) conference, which attracted one thousand academics and practitioners from 47 countries.

i podręczników. Od 2010 roku do chwili obecnej ALK opublikowała ok. 60 pozycji wraz z najlepszymi wydawnictwami obecnymi na polskim rynku, takimi jak Wolters Kluwer Polska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Scholar czy Poltext. W ofercie znajdują się przede wszystkim monografie publikowane w związku z ubieganiem się o stopień doktora habilitowanego przez pracowników naukowych ALK, ale też książki będące pokłosiem badań naukowych, finansowane z grantów ministerialnych oraz okolicznościowe.

Trafiają się publikacje z pogranicza publicystyki i historii. Bestsellerem okazała się np. „Patologia transformacji” prof. Witolda Kieżuna, będąca podsumowaniem okresu polskiej transformacji. Przez ćwierć wieku ALK wydała 260 publikacji akademickich.

KU has been publishing books working with external publishing houses. It began with “Idealized Design” by Russell L. Ackoff, Jason Magidson, and Herbert J. Addison, published in collaboration with The Wharton School and Wydawnictwam Akademickie i Profesjonalne. KU and WaiP published about 50 books together by 2010, mainly monographs and textbooks. Since 2010 until now, KU has published around 60 works in collaboration with the best Polish publishing houses, including: Wolters Kluwer Polska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Scholar, or Poltext. Our publishing record mainly includes monographs published in relation to KU’s academics pursuing their post-doctoral degree, but there are also books that have come into being as outcomes of scientific research, financed from ministry-awarded grants, and those pu-

Kolejnym etapem działalności wydawniczej ALK, związanym z ogólnościowym ruchem open access, będzie publikowanie książek w wolnym dostępie, w repozytorium uczelnianym, w którym znajdują się również archiwalne pozycje wydawane od początku istnienia uczelni.



lished on special occasions.

We also have publications combining journalism and history. A best-seller in this category was e.g. Prof. Witold Kieżun’s “Pathology of Transformation” summarising the era of the political transformation in Poland. In a quarter of a century, KU has published 260 academic publications.

The next stage of KU’s publishing activity, related to the global open access movement, will be publishing books with open access in the university’s repository, which will offer also works from the university’s back catalogue, published since KU’s beginnings.

## SZKOŁA DOKTORSKA

Jeśli życie z otwartym przewodem doktorskim może być przyjemne, to tylko dlatego, że kierownik studiów doktoranckich, prof. Czesław Szmidt, i nieoceniony w codziennych kontaktach ze studiującymi Rafał Dobosz wyjątkowo dbają o wszystkich doktorantów. Starają się matkować im równie wytrwale, jak robiła to przez lata Grażyna Khouri-Constantin, która przy okazji każdej obrony zbierała bukiety kwiatów od wdzięcznych podopiecznych. Jej wymowne spojrzenie niejednemu wystarczyło jako motywacja do przyspieszenia pracy nad pisaniem dysertacji.

Prac doktorskich przybywa. Rośnie też liczba uzyskanych w ALK habilitacji. Uczelnia ma pełne uprawnienia do nadawania stopnia doktora w pięciu dyscyplinach:

- nauk o zarządzaniu – od 1998 roku
- ekonomii – od 2008 roku
- prawa – od 2009 roku
- socjologii – od 2013 roku
- finansów – od 2013 roku.

Akademia ma też prawo do nadawania stopnia doktora habilitowanego w trzech dyscyplinach:

- nauk o zarządzaniu – od 2003 roku
- ekonomii – od 2011 roku
- prawa – od 2016 roku.



Prof. Adam Noga, promotor.  
Prof. Adam Noga, supervisor.

management – since 1998  
economics – since 2008  
law – since 2009  
sociology – since 2013  
finance – since 2013.

KU has also the right to confer post-doctoral degrees [PL: *doktor habilitowany*] in three disciplines:

management – since 2003  
economics – since 2011  
law – since 2016.



Uroczyste nadanie stopni naukowych.  
A ceremony of conferring academic degrees.

### Naukowcy ALK z najwyższym indeksem Hirscha wg Google Scholar (do czerwca 2018 r.): KU faculty members with the largest h-index score according to Google Scholar (as of June 2018):

	Cytowania	H-index
Grzegorz W. Kołodko	5078	35
André van Stel	9496	34
Andrzej K. Koźmiński	4542	28
Krzysztof Oblój	5074	25
Tadeusz Tyszka	2635	25
Giuseppe Grossi	1346	21
Wojciech Gasparski	1637	20
Dariusz Jemielniak	1312	19
Krzysztof Zagórski	1319	17
Dorota Dobija	1087	15
Krzysztof Jackowicz	584	14
Witold Kieżun	1128	13
Marcin Piątkowski	688	13
Jerzy Cieślak	699	13
Witold Morawski	746	12
Aneta Hryckiewicz-Gontarczyk	391	11
Alojzy Nowak	687	11
Dominika Latusek-Jurczak	423	11

## A DOCTOR'S WORLD

If having one's doctoral dissertation reviewed and accepted can be anything pleasant, it's only because the head of KU's doctoral studies, Prof. Czesław Szmidt, and Rafał Dobosz, a person to go to with any PhD-related business, look after all doctoral students with utmost care. They do their best to provide all students with all the assistance they might need, just like Grażyna Khouri-Constantin did for many years, receiving bouquets of flowers as an expression of gratitude after each defence. Her telling look was often enough to motivate anyone to speed up their dissertation projects.

The number of doctoral dissertations is increasing. So is the number of post-doctoral degrees conferred at KU. The university has the full right to confer the degree of doctor of philosophy [PL: *doktor*] in five disciplines:

## NADANE STOPNIE DOKTORA PRZEZ SENAT ALK DOCTORAL DEGREES AWARDED BY KU SENATE

### NAUKI EKONOMICZNE W DYSCYPLINIE NAUKI O ZARZĄDZANIU (ECONOMIC SCIENCES IN THE DISCIPLINE OF MANAGEMENT SCIENCE):

Jan Dąbrowski, Adrian Szumski,  
Izabela Kołodkiewicz, Renata Dyląg,  
Maria Aggestam, Beata Kozyra, André Helin,  
Patrick Coughlin, Oskar Kowalewski,  
Paweł Kossecki, Władysław Grześkiewicz,  
Dariusz Jemielniak, Marcin Piątkowski,  
Teresa Szot-Gabryś, Elżbieta Szymańska,  
Jacek Tomkiewicz, Marek Arszułowicz,  
Mariola Ciszewska, Paweł Mielcarz,  
Aleksander Chrostowski, Barbara Antczak,  
Marcin Staniewski, Piotr Kurczak,  
Jacek Pogorzelski, Iwona Cieślak,  
Svetlana Gudkova, Joanna Jończyk, Jolanta  
Tkaczyk, Dominika Latusek, Iwona Rafałat,  
Karol Olejniczak, Dominika Wojtowicz,  
Grzegorz Banerski, Zdzisław Ingielewicz,  
Łukasz Lutostański, Julita Sokołowska,  
Paweł De Pourbaix, Irina Sennikova,  
Urszula Wardoń, Andrzej Jagodziński,  
Małgorzata Skrzek-Lubasińska,  
Barbara Sypniewska, Beata Karnat-Jasicka,  
Magdalena Żywot-Chabrzyk,  
Magdalena Krukowska,  
Agnieszka Łukasiewicz-Kamińska,  
Zygmunt Kuligowski,  
Andrzej Kuśmierz, Renata Trochimiuk,  
Monika Łęska, Marcin Awdziej,  
Małgorzata Denoue, Magdalena Koczuba-  
Sobieraj, Monika Golonka,  
Anna Jakubowicz, Monika Sak-Skowron,  
Adam Płoszaj, Marek Szczepański,

Piotr Zielak, Przemysław Jończyk,  
Patrycja Iłasz-Kłoda, Agnieszka Prokopczuk,  
Anna Świtek, Rafał Pesta, Joanna Woźniczko,  
Tymoteusz Radlak, Adam Krzyżanowski,  
Dorota Wydro, Magdalena Kepińska-Jasny,  
Marcin Wardaszko, Grzegorz Radłowski,  
Tomasz Maliszewski, Kaja Prystupa-Rządca,  
Marta Czerwiec, Patrycja Sznajder, Anna  
Pikos, Tomasz Olejniczak,  
Adam Pietruszewski, Julian Chojnacki,  
Barbara Kulpińska, Tomasz Kupiec,  
Szymon Wierciński, Mirosław Szpakowski,  
Marcin Tomaszewski, Mikołaj Rogiński,  
Jarosław Patrzyk, Wioleta Małota,  
Florence Feldmann, Krzysztof Chmielewski,  
Anna Olszewska, Joanna Stalewska,  
Barbara Kozierkiewicz, Alik Jaworska,  
Agnieszka Białachowska, Dawid Kolasa,  
Dariusz Pietyszuk, Mariusz Rafało

### NAUKI EKONOMICZNE W DYSCYPLINIE EKONOMIA (ECONOMIC SCIENCES IN THE DISCIPLINE OF ECONOMICS):

Małgorzata Kucharczyk, Bartłomiej Cegłowski,  
Mateusz Bonca, Dariusz Filip,  
Justyna Przychodzeń, Wojciech Przychodzeń,  
Monika Walicka, Hubert Piasecki,  
Barbara Kucharczyk, Konrad Trzonkowski,  
Bartłomiej Iwanowicz, Piotr Osiański,  
Agnieszka Zasikowska, Michał Sztokfisz,  
Przemysław Sawicki, Paweł Wnuczak,  
Paweł Bombola, Grzegorz Malinowski,  
Łukasz Socha, Paul Valdivieso Gonzalez, Artur  
Kwaśniewski, Jerzy Toborowicz, Piotr Maciąg

### NAUKI EKONOMICZNE W DYSCYPLINIE FINANSE (ECONOMIC SCIENCES IN THE DISCIPLINE OF FINANCE):

Mirosław Jeżowski, Tomasz Iwanowicz,  
Błażej Podgórski, Anna Malinowska,  
Adrian Struciński, Marcin Ocieszak,  
Dmytro Osiichuk

### NAUKI SPOŁECZNE W DYSCYPLINIE SOCJOLOGIA (SOCIAL SCIENCES IN THE DISCIPLINE OF SOCIOLOGY):

Maria Pasło-Wiśniewska

### NAUKI PRAWNI W DYSCYPLINIE PRAWO (LAW SCIENCES IN THE DISCIPLINE OF LAW):

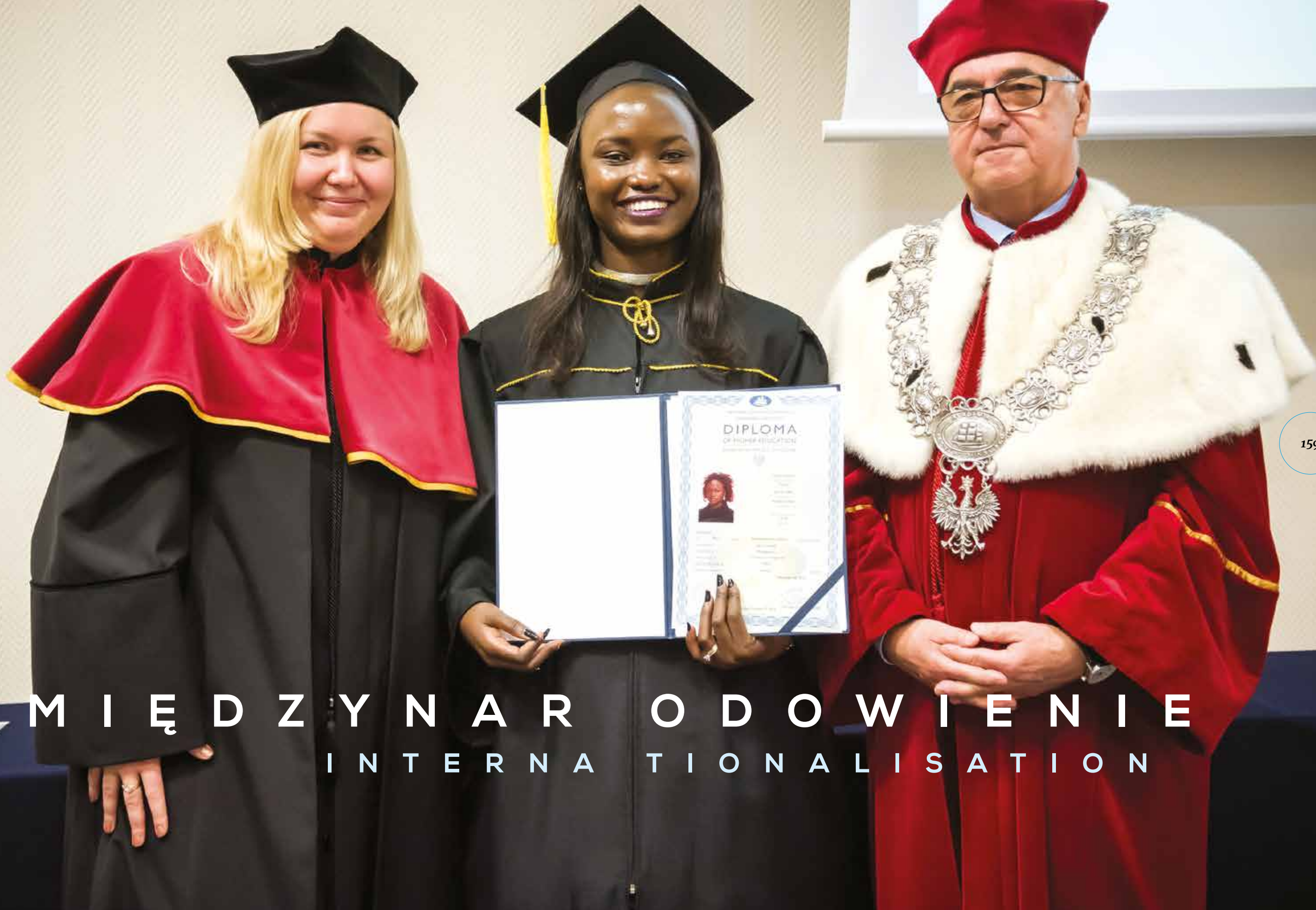
Michał Hudzik, Tomasz Lewandowski,  
Bartłomiej Opaliński, Robert Zieliński,  
Iwona Długoszewska, Joanna Buchalska,  
Anna Krawiec, Anna Panasiuk,  
Michał Pawłowski, Przemysław Wołowski,  
Małgorzata Król, Ksenia Kakareko, Bartosz  
Karolczyk, Jan Chmielewski, Katarzyna  
Jabłonowska, Rafał Woźniak, Wojciech  
Tomalak, Joanna Rucińska, Igor Amarowicz,  
Filip Uziębło, Elwira Macierzyńska-  
Frasaszczyk, Zofia Snażyk,  
Artur Kokoszkiewicz, Marta Mackiewicz,  
Łukasz Żabik, Grażyna Pelewicz,  
Marta Duraj, Maciej Niezabitowski,  
Jakub Zagrajek, Remigiusz Mróz,  
Mikołaj Goss, Justyna Zajdel,  
Rafał Żebrowski, Krzysztof Kandut,  
Jolanta Pawlicka, Konrad Czech,

Jarosław Lichocki, Karolina Sawczuk  
-Skibińska, Robert Draba, Rafał Bernat,  
Jakub Majewski, Paweł Bartosiewicz,  
Bartosz Mendyk, Maciej Macenowicz,  
Łukasz Wojcieszak, Katarzyna Eger,  
Dorota Jakubowska, Iwona Jaroszevska-  
Ignatowska, Michał Czarnecki,  
Krzysztof Szaniawski, Jakub Szczupakowski,  
Łukasz Dynysiuk, Izabela Szmit,  
Daniel Małdachowski, Jakub Krysa,  
Wojciech Dmoch, Włodzimierz Dygnatowski,  
Agnieszka Zając, Żaneta Gwardzińska,  
Dariusz Hajdukiewicz, Michał Kruszewski,  
Mateusz Śliżewski, Adam Lisowski,  
Michał Tomalak, Łukasz Kielak, Karol Bator,  
Arkadiusz Nawrocki, Anna Zaręba-Faracik,  
Grażyna Stronikowska, Maciej Furtas

### NADANE STOPNIE DOKTORA HABILITOWANEGO:

Dorota Dobija, Dariusz Jemielniak,  
Jacek Woźniak, Dominika Latusek-Jurczak,  
Eugeniusz Kąciak, Grzegorz Mazurek,  
Barbara Fryzeł, Izabela Kowalik,  
Izabela Kołodkiewicz, Katarzyna Gadomska-  
Lila, Bolesław Rok, Małgorzata Runiewicz-  
Wardyn, Wojciech Kozłowski,  
Monika Golonka, Sebastian Jarzębowski,  
Magdalena Krzyżanowska, Mirosław Geise,  
Teresa Bal-Woźniak, Jacek Tomkiewicz,  
Katarzyna Malinowska

U M I Ę D Z Y N A R O D O W I E N I E  
I N T E R N A T I O N A L I S A T I O N





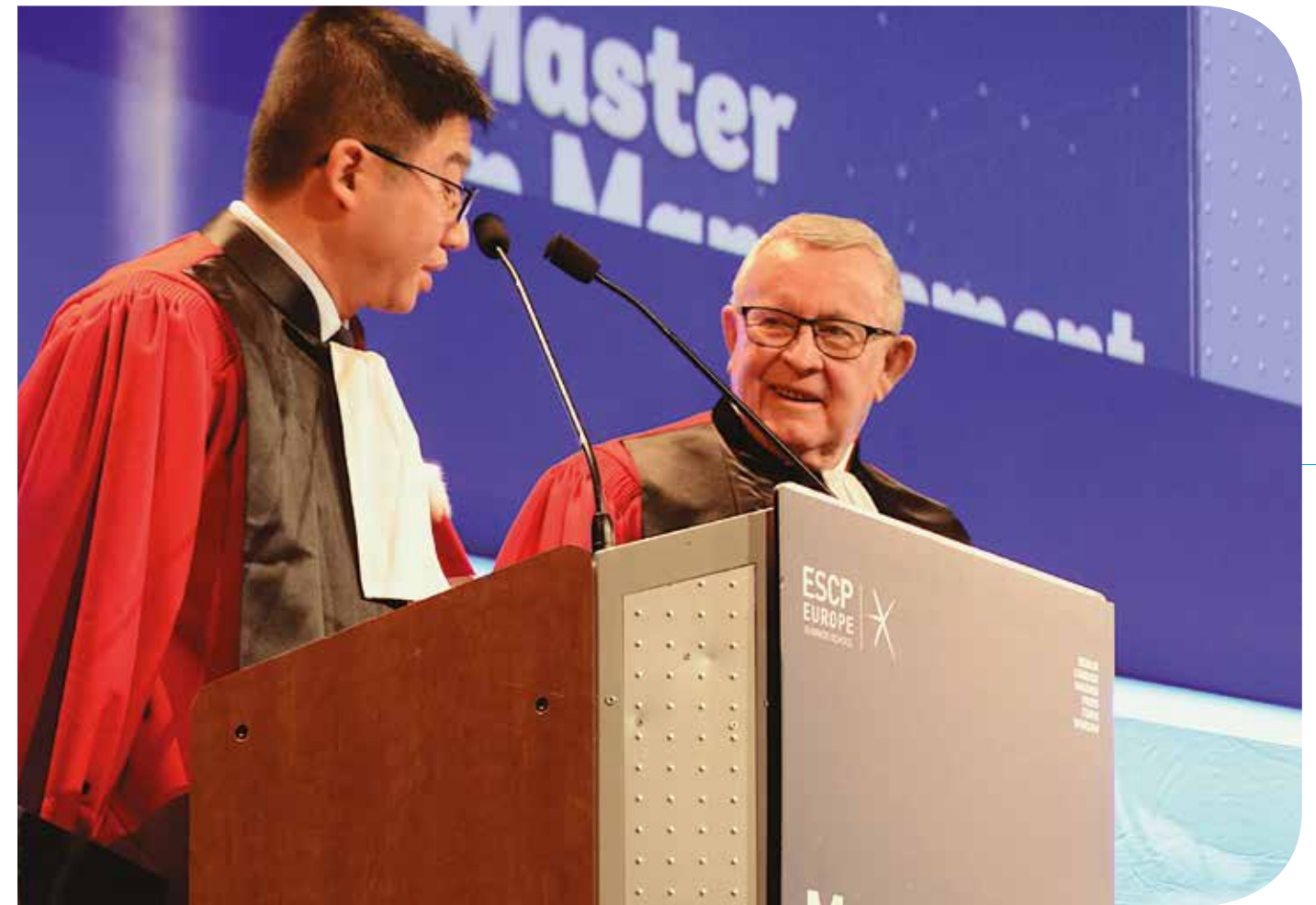
W pewien grudniowy dzień 2017 roku salę widowiskową Palais des Congrès w centrum Paryża wypełniły tysiące młodych ludzi ubranych w akademickie togi. Towarzyszyli im najbliżsi i rodziny. Graduacja to najbardziej uroczysta chwila, zwieńczenie lat studiów otrzymaniem upragnionego dyplomu. Rozmowy w foyer toczyły się w różnych językach. Studenci z całego świata zakończyli właśnie edukację w jednym z europejskich kampusów – w Paryżu, Londynie, Berlinie, Turynie lub Madrycie – ESCP Europe, najbardziej międzynarodowej uczelni biznesowej i najstarszej francuskiej szkoły biznesu. Za kilka lat pojawią się pierwsi absolwenci ESCP Europe z Polski, bo na swoją szóstą lokalizację uczelnia wybrała Warszawę, a na partnera strategicznego – Akademię Leona Koźmińskiego.

Jednym z głównych bohaterów paryskiej uroczystości okazał się jednak pewien warszawianin. To **prof. Andrzej Koźmiński**, który w tym dniu, razem z trzema innymi Europejczykami zasłużonymi dla szkolnictwa wyższego – sir Paulem Curranem, prezydentem City University of London, Iñigo Méndezem de Vigo, ministrem kultury i edukacji narodowej Hiszpanii, i Gerardem van Schaikiem, honorowym prezydentem European Foundation for Management Development (EFMD) – odebrał tytuł doktora honoris causa ESCP Europe. **Profesor Leon Laulusa**, dziekan ds. współpracy międzynarodowej francuskiej uczelni, w krótkiej laudacji podkreślił zasługi prof. Koźmińskiego na rzecz umiędzynarodowienia nauki zarządzania i edukacji biznesowej. To był wielki dzień dla profesora, ale też

dla założonej przez niego Akademii Leona Koźmińskiego i dla Polski, dlatego w uroczystości wziął udział ambasador Polski we Francji, prof. Tomasz Młynarski.

– *Jeszcze kilkanaście lat temu takie uhonorowanie naszej uczelni i jej prezydenta było niewyobrażalne* – mówi rektor ALK, prof.

Witold Bielecki, i wspomina, jak trudno było młodej, niewielkiej prywatnej uczelni z Europy Środkowej zaistnieć w światowym obiegu akademickim. – *Zanim zdobyliśmy wszystkie akredytacje i wyrobiliśmy sobie pozycję w rankingach globalnych "Financial Times", nikt nie chciał z nami rozmawiać. A od po-*



management science and business education. It was a great day for Prof. Koźmiński, but also for Kozminski University he was the founder of, and for Poland. That's why the event was graced by Prof. Tomasz Młynarski, Poland's ambassador in France.

– *It was hard to imagine only a bit over a dozen years ago that our university and its*

*president could be honoured in this way* – says KU's Rector, Prof. Witold Bielecki, recalling the difficulties a young and small private higher education from Central Europe had to face to make its mark in the international academic environment. – *Before we received all our accreditations and made a name for ourselves by being featured in global ran-*

On a December day in 2017, the auditorium of Palais des Congrès in the centre of Paris became filled with thousands of young people wearing academic gowns. They were accompanied by their friends and families. Graduation is the most festive occasion, a grand finale of years of studying ending with receiving a long-awaited diploma. You could hear many different languages over the conversations taking place in the foyer. Students from across the whole world just completed their education at one of the five European campuses – i.e. in Paris, London, Berlin, Turin or Madrid – of ESCP Europe, the most internationalised business higher education institution and the oldest business school in France. In a couple of years we will see the first graduates of ESCP Europe from Poland because the university has chosen Warsaw as

its sixth location, and teamed up with Kozminski University as its strategic partner. One of the characters featured in the background story was a certain man from Warsaw. It was **Prof. Andrzej Koźmiński**, who together with three other Europeans who have contributed to higher education – Sir Paul Curran, the President of City, University of London, Iñigo Méndezem de Vigo, the Minister of Culture and National Education of Spain, and Gerard van Schaik, Honorary President of the European Foundation for Management Development (EFMD) – was conferred on that day the title of doctor honoris causa of ESCP Europe. **Professor Léon Laulusa**, the Dean for International Relations of the French business school, delivered a short laudation highlighting Prof. Koźmiński's contributions to the internationalisation of ma-

czątku zależało nam na jak najlepszych relacjach, współpracy akademickiej i wymianie ze znaczącymi szkołami biznesu na świecie.

– Będąc już prorektorem, w 1999 roku pojechałem do Wielkiej Brytanii na konferencję Szkoły Biznesu Uniwersytetu Southampton. Tam zostałem zaproszony przez dziekana na krótką, kurtuazyjną rozmowę. W trakcie wymiany grzeczności napomknąłem, że nasza uczelnia właśnie otrzymała akredytację EQUIS. Mój rozmówca trzykrotnie się upewniał, czy wiem, o czym mówię. Jego uniwersytet był dopiero w trakcie procesu uzyskiwania tej akredytacji i on doskonale zdawał sobie sprawę, jak trudne jest to zadanie. Zaczął mnie wypytywać o szczegóły

1500  
studentów  
zagranicznych  
z 70 krajów

kings by the Financial Times, nobody wanted to talk with us. And we've been committed to the best relations possible, academic collaboration, and exchange opportunities at important business schools in the world since the very beginning.

– When I was a vice-rector, I went to Great Britain in 1999 to attend a conference at Southampton Business School. Their dean invited me to a short semi-official meeting. During our exchange of pleasantries, I mentioned that our university had just been awarded the EQUIS accreditation. He made sure three times if I knew what I was talking about. Their university was just in the process of applying for the accreditation in question, and he was perfectly aware how difficult it

związane z przygotowaniem się do akredytacji. Rozmowa przeciągnęła się do godziny i rozstaliśmy się jak przyjaciele. Ta historia pokazuje, jaką rolę odgrywają branżowe akredytacje w międzynarodowych kontaktach akademickich.

Umiejdzynarodowienie jest ważnym elementem strategii praktycznie od początku istnienia Akademii Leona Koźmińskiego. Początkowo przejawiało się to głównie w ofercie studiów prowadzonych w całości po angielsku. Wielu profesorów i wykładowców miało doświadczenie zdobyte na uczelniach zagranicznych, gdzie wcześniej wykładali i mogli przenieść na polski grunt tamtejsze zwyczaje i styl pracy. Z czasem

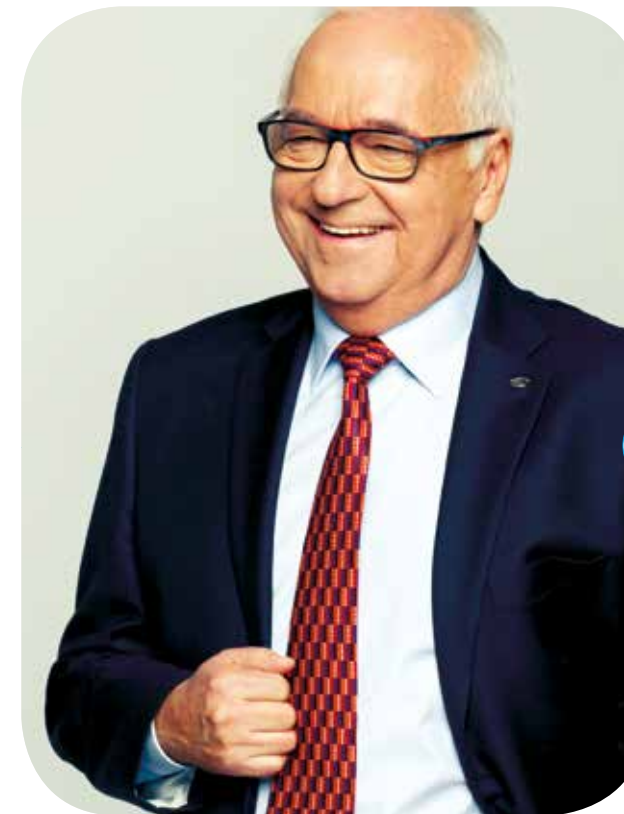
was. He started asking me about the details regarding the preparations for the accreditation process.

We spent an hour talking and parted ways like friends. It shows just how significant all the industry-specific accreditations are in international academic relations.

Internationalisation has been an important element of Kozminski University's strategy virtually since its inception. At first, it was mainly about offering education programmes taught fully in English. Many of our professors and teachers had experience gained at foreign universities where they used to teach, so they could transplant foreign workstyles and practices to Poland. With time, new elements of internationalisation

dochodziły nowe elementy umiejdzynarodowienia: studia dualne, wymiana kadry i studentów, badania, publikacje. Dziś możemy powiedzieć, że w Polsce nie ma drugiej tak międzynarodowej w każdym wymiarze uczelni jak ALK.

Jednym z pierwszych celów strategicznych wyznaczonych przez prof. Koźmińskiego na



have appeared: double degree programmes, faculty and student exchange programmes, research, publications. Today we can say that there is no other such comprehensively internationalised higher education institution in Poland as Kozminski University.

One of the first strategic objectives set by Prof. Koźmiński at the very beginning of KU's existence was to reach a rate of 50% of foreign students in the entire student popula-

samym początku istnienia szkoły było uzyskanie wskaźnika 50 proc. studentów zagranicznych w grupie wszystkich studiujących. Założenie to wynikało przede wszystkim z prognozowanego niżu demograficznego w kraju, który dla młodej, prywatnej uczelni mógłby się okazać zabójczy. Prowadzenie równoległe studiów w języku polskim i angielskim miało uchronić ALK od tego zagrożenia i przyciągnąć cudzoziemców. Dziś studiuje to 1500 osób z 70 różnych krajów, co stanowi około 25 proc. wszystkich uczestników studiów licencjackich i magisterskich. Na niektórych kierunkach prowadzonych po angielsku stopień umiejdzynarodowienia przekracza 50 proc.

**Profesor Witold Bielecki** tak wspomina jednego ze studentów zagranicznych:

tion. This was motivated mainly by the demographic low forecast for Poland, which could turn out to be a heavy blow for a young private higher education institution. Offering programmes taught in both Polish and English at the same time was supposed to protect KU against this threat and attract foreigners. Today we have about 1,500 students-foreigners from 70 different countries, which is approximately 25% of all undergraduate- and graduate-level students. Some fields of study taught in English boast a rate of internationalisation greater than 50 percent.

**Prof. Witold Bielecki** shares a memory of one student from abroad:

“I met a young man of exotic looks. I asked him where he was from. He said he was from Peru. I found it interesting and wanted to learn how he “ended up” at Kozminski Univer-



Obrońca praw człowieka,  
wielebny Jesse Jackson.  
Human rights defender,  
Reverend Jesse Jackson

25



Ambasador Portugalii Maria Ameliea Maio de Paiva  
i Valentyna Guminska.  
Maria Amélia Maio de Paiva – Ambassador of Portugal –  
and Valentyna Gumińska.

– Spotkałem chłopaka o oryginalnej urodzie i zapytałem go, skąd do nas przyjechał. Odpowiedział, że z Peru. Zainteresowało mnie, jak to się stało, że "wylądował" w Akademii Leona Koźmińskiego. Odpowiedział, że wpisał do Internetu, iż szuka uczelni w Europie, z programem po angielsku, o niewysokich kosztach czesnego, w kraju o niezbyt wysokich kosztach utrzymania oraz że uczelnia musi mieć tzw. triple crown, trzy korony, czyli prestiżowe międzynarodowe akredytacje: EQUIS, AACSB i AMBA. Z tego wyszukiwania wyskoczyła mu nasza uczelnia w Warszawie.

Na świecie funkcjonuje około 13 tys. uczelni biznesowych. Najlepsze uniwersytety z czołówki rankingów „Financial Times” mają dziś więcej studentów zagranicznych niż krajowych. Proces internacjonalizacji dotyczy też

kadry dydaktycznej. Świat akademicki skazany jest na internacjonalizację albo na marginalizację. Czują to najlepiej uczelnie chińskie, z Indii, z Bliskiego Wschodu i z Ameryki Południowej, które tworzą własne programy edukacyjne w języku angielskim i które dziś już mogą być konkurencją dla ALK.

Młodej uczelni z Europy Środkowej były potrzebne międzynarodowe akredytacje, które potwierdziłyby wysoki poziom kształcenia. ALK chciała też „wychylić się” poza lokalny rynek i uzyskać swego rodzaju bilet do międzynarodowej sieci nauki, w ramach której odbywa się wymiana doświadczeń i współpraca akademicka z najlepszymi uczelniami na świecie. Akademia Leona Koźmińskiego jako jedyna polska uczelnia może się pochwalić kompletem akredytacji międzynarodowych dla uczelni biznesowych.

25

*sity. He said he went online to find a university in Europe that offered studies taught in English at affordable tuition fees, located in a relatively affordable country to live in, and holding the so-called triple crown, which is the full set of three prestigious international accreditations: EQUIS, AACSB, and AMBA. And his search results gave him our university in Warsaw”.*

There are about 13 thousand business schools in the world. The universities ranked highest by the “Financial Times” have now more incoming than domestic students. The process of internationalisation concerns the faculty as well. The academic world will become either internationalised or marginalised. This awareness is highest among: Chinese, Indian, Middle Eastern, and South American higher education institutions, who

develop their own education programmes in English, and who can thus compete with KU even now.

A young university from Central Europe needed international accreditations to prove the quality of the offered education. KU wanted also to “reach outside” the local market and get a kind of a pass to the international sphere of education, where we could exchange experience and get involved in academic collaboration with the best universities in the world. Kozminski University is the only Polish higher education institution to have received a full set of international accreditations awarded to business schools. – *In 1999, we were the first in Poland to have been accredited by EQUIS, in 2001 – by CEEMAN, in 2008 – by AMBA, and 2011 – by AACSB. After successive reaccreditation procedures,*

– W 1999 roku jako pierwsi w kraju uzyskaliśmy akredytację EQUIS, w 2001 – CEEMAN, w 2008 – AMBA, a w 2011 roku AACSB. Po kolejnych reakredytacjach wszystkie one są aktualne – przypomina **prof. Grzegorz Mazurek**, prorektor ds. współpracy z zagranicą, i dodaje: – Odczuwamy ich znaczenie przy zawieraniu kolejnych umów o wspólne prowadzenie studiów i dwustronne uznawanie dyplomów (Double Diploma). Z partnerami posiadającymi takie same akredytacje łatwiej jest podejmować wspólne przedsięwzięcia, a dochodzenie do porozumienia trwa zdecydowanie krócej. Natomiast przy braku akredytacji współpraca często w ogóle nie dochodzi do skutku. W relacjach akademickich odgrywają one rolę absolutnie pierwszorzędą. Nawiązanie współpracy naukowej

czy dydaktycznej między akredytowanymi uczelniami odbywa się bez żadnych przeszkód i ograniczają je jedynie zasoby, którymi one dysponują. Dzięki posiadanym akredytacjom zostaliśmy zaproszeni do jednego z



all these accreditations remain valid – says **Prof. Grzegorz Mazurek**, KU's Vice-Rector for International Relations, and goes on to add: – We feel their significance every time we sign another double degree and double diploma agreement. It's easier to take joint initiatives with partners holding the same accreditations, and reaching an understanding is much quicker as well. But when there are no accreditations, the vision of collaboration often comes to nothing. They are of the utmost importance when it comes to academic relations. When accredited universities decide to work together in the area of science or education, everything goes easily and smoothly, and the range of collaboration is limited only by the resources at their disposal. Thanks to the accreditations we hold we have been invited to join one of the biggest inter-

największych projektów międzynarodowych: European Management School, która powstała w Wietnamie za unijne pieniądze. Weszliśmy w skład konsorcjum sześciu uczelni europejskich prowadzących wspólny program EuroMBA, a najstarsza uczelnia biznesowa na świecie, ESCP Europe, stała się naszym partnerem strategicznym i ALK dziś już oferuje jej programy w Warszawie.

Akredytacje pomagają wyróżnić się na globalnym rynku, ale też ułatwiają organizację uczelni od wewnątrz. Wymogi akredytacyjne zainspirowały ALK do uporządkowania procedur, wprowadzenia formalnych zasad kontroli jakości kształcenia oraz reguł oceny pracowników naukowych, których zgodnie z wytycznymi akredytacyjnymi dzieli się na PQ – wykładających praktyków oraz AQ – aka-

demików koncentrujących się na prowadzeniu badań. Co roku ponad 300 pracowników ALK odbywa krótsze lub dłuższe staże na zagranicznych uczelniach, bierze udział w międzynarodowych konferencjach, uczestniczy w pracach komitetów zajmujących się badaniem problemów globalnych oraz w koleżeńskich organizacjach środowiskowych skupiających badaczy danej dyscypliny. Młoda kadra ma możliwości pobytu za granicą w związku z przygotowaniem doktoratu lub habilitacji. Wśród wykładowców prowadzących zajęcia ze studentami w ALK jest grupa cudzoziemców, którzy wybrali tę uczelnię jako swoje podstawowe miejsce pracy i związali z nią swoją przyszłość, przenosząc tu swoje badania. To m.in. profesorowie Giuseppe Grossi, Claus Köhler, John Christopher Spender,

national projects: the European Management School, established in Vietnam, created with EU funds. We have become a member of a consortium of six European universities running a joint EuroMBA programme, and the oldest business school in the world, ESCP Europe, is our strategic partner and we can offer its programmes in Warsaw already today. Accreditations make it also easier to stand out in the global market as well as to handle the internal organisational structure of the university. The accreditation requirements have inspired KU to arrange its internal procedures, introduce formal rules of controlling the quality of education and of assessing the performance of its faculty, classified – according to accreditation guidelines – as PQ (professionally qualified), teaching practitioners, and AQ (academically qualified), academics focusing on research.

Every year we have 300 KU employees taking part in shorter or longer placements at foreign universities, participating in international conferences, engaged in the activity of committees dealing with research into global issues and of collective expert organisations bringing together researchers from a given discipline. Our young academics are given opportunities to stay abroad while working on their doctoral or post-doctoral degrees. There is a group of foreigners, among our faculty, who have chosen Kozminski University as their primary operating base, planning their academic future at KU and pursuing their research here as well. These are, among others, Prof. Giuseppe Grossi, Prof. Claus Köhler, Prof. John Christopher Spender, Prof. Christopher Hartwell, Prof. Charles Stowe, and Prof. Adriaan van Stel.

Christopher Hartwell, Charles Stowe, Adrian van Stel.

Akademia przyciąga też Polaków, którzy dużą część swojego zawodowego życia spędzili na zagranicznych uczelniach. Wśród nich są prof. Krzysztof Zagórski, który wcześniej pracował w Australii, profesorowie Witold Kieżun i Wiktor Askanas, którzy pracowali w Kanadzie, prof. Zbigniew Bochniarz, który wykładał w USA. Wśród osób dłużej pracujących na zagranicznych uczelniach, między innymi jako stypendyści Fulbrighta, są profesorowie Andrzej Koźmiński, Grzegorz Kołodko, Krzysztof Oblój, Dominika Latusek-Jurczak, Dariusz Jemielniak, Karol Klimczak oraz dr Jacek Tomkiewicz, dr Aleksandra Przegalińska-Skierkowska, dr Marcin Piątkowski, dr Tomasz Olejniczak.

Uczelnia wyższa to szczególne miejsce, gdzie spotkać można znane osobistości świata nauki, biznesu, kultury i polityki. Osoby te chętnie spotykają się z publicznością akademicką, która z zainteresowaniem słucha ich wystąpień. Studenci i pracownicy ALK mieli okazję poznać w ten sposób m.in. noblistów z ekonomii: Roberta J. Aumanna, Edmunda S. Phelps, Douglassa C. Northa, Roberta A. Mundella, Edwarda C. Prescott, ambasadorów w Polsce: Lee A. Feinsteina (USA), Christophera Hilla (USA), Stephena Mulla (USA), Robina Barnetta (Wielka Brytania), Pierre'a Buhlera (Francja), Staffana Herrströma (Szwecja), Ruth Pearce (Australia), Paula Wojciechowskiego (Australia), Marię Amelię Maio de Paiva (Portugalia), Yuichi Kusumoto



W 2017 r. Keith Black podpisał umowę o akredytacji studiów z finansów w ALK przez Chartered Alternative Investment Analyst (CAIA) Association.

In 2017, Keith Black signed an agreement on accrediting KU's programme in finance by the Chartered Alternative Investment Analyst (CAIA) Association.

Powitanie zagranicznych studentów w karaibskim klimacie.  
A Caribbean-styled welcome offered to foreign students.



Kozminski University is also a place that draws Polish academics who have spent a large part of their lives at foreign universities. They are such people as Prof. Krzysztof Zagórski, working earlier in Australia, Prof. Witold Kieżun and Prof. Wiktor Askanas, working previously in Canada, or Prof. Zbigniew Bochniarz, teaching in the US in the past. Among those who have worked at foreign universities the longest, also as Fulbright scholarship holders, are: Prof. Andrzej Koźmiński, Prof. Grzegorz Kołodko, Prof. Krzysztof Oblój, Prof. Dominika Latusek-Jurczak, Prof. Dariusz Jemielniak, Prof. Karol Klimczak, and Jacek Tomkiewicz, PhD, Aleksandra Przegalińska-Skierkowska, PhD, Marcin Piątkowski, PhD, or Tomasz Olejniczak, PhD.

Our university is a special place, where you can meet many important figures from

the field of science, business, culture, and politics. They are willing to meet with our academic community, who is always a keen audience. Such meetings have given KU students and employees the opportunity to meet e.g. several winners of the Nobel Memorial Prize in Economic Sciences: Robert J. Aumann, Edmund S. Phelps, Douglass C. North, Robert A. Mundell, Edward C. Prescott, foreign country ambassadors in Poland: Lee A. Feinstein (USA), Christopher Hill (USA), Stephen Mull (USA), Robin Barnett (Great Britain), Pierre Buhler (France), Staffan Herrström (Sweden), Ruth Pearce (Australia), Paul Wojciechowski (Australia), Marie Amelie Maio de Paiva (Portugal), Yuichi Kusumoto (Japan) as well as politicians and leaders: Lech Wałęsa, Joschka Fischer, and Jesse Jackson.

to (Japonia), a także polityków i przywódców: Lecha Wałęsę, Joschkę Fischera i Jesse Jacksona. W ALK spotykali się z publicznością akademicką również uczeni i przedsiębiorcy: prof. James K. Galbraith, Biliang Hu, prof. Vito Tanzi, prof. D. Mario Nuti, Mario I. Blejer, Donald Johnston, prof. János Kornai, Jacques de Larosière, Douglass C. North, Thomas Sattelberger, Ephraim Kleiman, Hermann Simon, Jacob Frenkel, prof. Carlos A. Magariños, Robert J. McIntyre, Anne O. Krueger, prof. Dale W. Jorgenson, prof. John Eatwell, prof. Justin Yifu Lin, Alexey Levinson oraz wielu innych znakomitych i inspirujących mówców.

### **WYKŁADOWCY ZAGRANICZNI ZATRUDNIENI W ALK:**

prof. Christopher A. Hartwell – USA  
prof. Adriaan Johannes van Stel – Holandia  
prof. Eugeniusz Kaciak – Polska/Kanada  
prof. Claus Kohler – Niemcy  
prof. Gavin Rae – Wielka Brytania  
prof. Narcyz Roztocki – USA/Polska  
prof. Małgorzata Runiewicz-Wardyn – Litwa  
prof. Patricia Sanders – USA  
prof. John-Christopher Spender – USA/Wielka Brytania  
prof. Charles Stowe – USA  
dr Peter Frederic Bill – Szwecja  
dr Domenico Buccella – Włochy  
dr Svetlana Gudkova – Rosja  
dr Marian Moszoro – Polska/USA

prof. Wiktor Askanas – Polska/Kanada  
Nikolay Kirov – Polska/Bulgaria  
Grygorii Kravchenko – Polska/Ukraina  
John Mulenga – Polska/Zambia  
Jonathan Sidor – USA

Studenci zagraniczni, którzy przyjeżdżają do ALK na wymianę w ramach programu Erasmus+ lub na podstawie dwustronnych umów pomiędzy uczelniami, rozpoczynają swój pobyt od Orientation Week. W tym czasie dowiadują się czegoś (lub czegoś więcej) o historii Warszawy, o Polsce. Poznają też kolegów ze studiów, którzy będą się nimi opiekować jako ich „buddy”. Fale wymiany pojawiają się we wrześniu i w lutym, zwykle jest to około 200–300 osób z ponad 40 państw. Przyjeżdżają do nas m.in. z Malezji, Azerbej-

dżanu, Australii, Pakistanu, Brazylii, Egiptu, Kazachstanu, Meksyku, Turcji czy Szkocji. Najliczniejszą grupę zazwyczaj stanowią reprezentanci Francji, Hiszpanii i Włoch. Na wymianie pojawiają się coraz częściej także studenci studiów doktoranckich. Osoby z wymiany pozostają na ALK jeden semestr, czasem dwa. Uczęszczają na zajęcia według programu, tak samo jak pozostali studenci. Mieszkają w Warszawie w wynajmowanych mieszkaniach studenckich. Podczas pobytu mają zapewnione ubezpieczenie medyczne. Na uczelni otrzymują wsparcie wolontariuszy organizacji Erasmus Students Network i Santander Universidades, którzy pomagają obcokrajowcom w otwarciu rachunku bankowego czy zakupie abonamentu telefonicznego. Cudzoziemcy korzystają ze wszystkich

The academic community of KU has also had the pleasure to host a number of outstanding scholars and entrepreneurs: Prof. James K. Galbraith, Biliang Hu, Prof. Vito Tanzi, Prof. D. Mario Nuti, Mario I. Blejer, Donald Johnston, Prof. János Kornai, Jacques de Larosière, Douglass C. North, Thomas Sattelberger, Ephraim Kleiman, Hermann Simon, Jacob Frenkel, Prof. Carlos A. Magariños Robert J. McIntyre, Anne O. Krueger, Prof. Dale W. Jorgenson, Prof. John Eatwell, Prof. Justin Yifu Lin, Alexey Levinson, and many more brilliant and inspiring speakers.

### **FOREIGN FACULTY MEMBERS EMPLOYED AT KU:**

Prof. Christopher A. Hartwell – USA  
Prof. Adriaan Johannes van Stel

– Netherlands  
Prof. Eugeniusz Kaciak – Poland/Canada  
Prof. Claus Kohler – Germany  
Prof. Gavin Rae – Great Britain  
Prof. Narcyz Roztocki – USA/Poland  
Prof. Małgorzata Runiewicz-Wardyn – Lithuania  
Prof. Patricia Sanders – USA  
Prof. John-Christopher Spender – USA/Great Britain  
Prof. Charles Stowe – USA  
Peter Frederic Bill, PhD – Sweden  
Domenico Buccella, PhD – Italy  
Svetlana Gudkova, PhD – Russia  
Marian Moszoro, PhD – Poland/USA  
Prof. Wiktor Askanas – Poland/Canada  
Nikolay Kirov – Poland/Bulgaria  
Grygorii Kravchenko – Poland/Ukraine  
John Mulenga – Poland/Zambia

Jonathan Sidor – USA

Foreign students who come to KU as part of the Erasmus+ exchange programme or as part of bilateral agreements signed by KU and their “native” universities start their stay from the so-called Orientation Week. This is the time when they learn a bit (or more) about the history of Warsaw, about Poland. They also meet their fellow students who will be taking care of them as their “buddies”.

New foreign exchange groups arrive in September and February, each of around 200–300 people from over 40 countries. We have students coming from e.g.: Malesia, Azerbaijan, Australia, Pakistan, Brazil, Egypt, Kazakhstan, Mexico, Turkey, or Scotland. Most of incoming students are from France, Spain, and Italy. We also see more and more doctoral students taking part in the exchange

programmes.

Foreign exchange students stay at KU for one semester, sometimes for two. They attend classes according to relevant programmes, just like other students. They live in Warsaw in rented student accommodation. They are provided with medical insurance for the duration of their stay. During their time at KU they are also offered the support of the Erasmus Students Network and Santander Universidades, who help foreigners open a bank account or purchase a phone plan. Foreigners take full advantage of all student privileges, including discounts on public transport services.

Warsaw’s location in the centre of Europe is a great asset to many visitors from abroad as they can travel conveniently to other cities. The time of studies is a unique

studenckich przywilejów, w tym ze zniżek na komunikację publiczną. Położenie Warszawy w centrum Europy zachęca wielu gości z odległych krajów do podróżowania do innych miast. Czas studiowania to wyjątkowa okazja do wyjazdów w ramach wymiany międzynarodowej. Akademia ma podpisane umowy bilateralne z ponad dwustu uczelniami na całym świecie, co oznacza, że studenci ALK mogą zaliczyć część programu nauczania na każdej z nich. Od wielu lat dużą popularnością cieszą się dość odległe kierunki: Meksyk, Singapur, Japonia. Kraje europejskie też są przez studentów wybierane, ale częściej jako miejsce praktyk w ramach programu Erasmus+. Studenci ALK, bez względu na to, czy są Polakami czy obcokrajowcami, mogą wyjechać na wymianę do jednej z uczelni partner-

skich, o ile spełnią kryteria formalne, wśród nich to najważniejsze: dobre wyniki w nauce. Zazwyczaj mniej Polaków wyjeżdża, niż przyjeżdża do nas obcokrajowców. Przeszkodą jest sposób rozliczania punktów ECTS, konieczność wyrównywania różnic programowych i nadrabiania zaległości po powrocie do Polski. Natomiast rosnącą popularnością cieszą się wyjazdy na płatne praktyki zagraniczne, które można realizować w trakcie wakacji lub nawet po zakończeniu studiów.



**Kokfoo Chow**, Malezyjczyk, student Master in Finance and Accounting

*"Wybrałem studia w Polsce, bo chciałem spróbować czegoś zupełnie innego niż moi koledzy. Zachod-*

opportunity to take part in international exchange programmes. KU has signed bilateral agreements with over 200 higher education institutions across the entire world, which means that our students can complete a part of their education at every one of them. Some of the more exotic destinations selected very often for many years now include: Mexico, Singapore, and Japan. European countries tend to be chosen frequently as well, but rather as places to serve internships as part of the Erasmus+ programme.

KU students, both Poles and foreigners, can go on an exchange to any of our partner universities provided that they meet the formal criteria, with the most important one being good grades. We usually have fewer Poles leaving than foreigners incoming. The problem is the transfer of ECTS credits as well as

the necessity to make up for any curriculum differences and to catch up on any potential study-related backlog after returning to Poland. There is, however, a growing trend of leaving for a paid internship abroad, an opportunity that can be taken advantage of during one's summer holidays or even after graduation.

**Kokfoo Chow**, Malaysian, a Master in Finance and Accounting student

*"I've chosen to study in Poland because I wanted to try something completely different than my friends did. I got to know Western Europe earlier – I got my bachelor's degree in management in Great Britain. I had lived there for three years. Then I got to work in Citibank in Kuala Lumpur, but I studied business in Australia before that. I had never*

#### Studenci przyjeżdżający na wymianę studencką do Akademii Leona Koźmińskiego

2009/2010:	182 osoby
2010/2011:	212 osób
2011/2012:	220 osób
2012/2013:	232 osoby
2013/2014:	235 osób
2014/2015:	297 osób
2015/2016:	359 osób
2016/2017:	401 osób
2017/2018:	371 osób

#### Z jakich krajów jest najwięcej przyjeżdżających?

Francja (29 proc.), Włochy (13 proc.), Hiszpania (8 proc.), Chiny (6 proc.), Niemcy (5 proc.), Portugalia (5 proc.)  
(dane za rok akademicki 2017/2018)

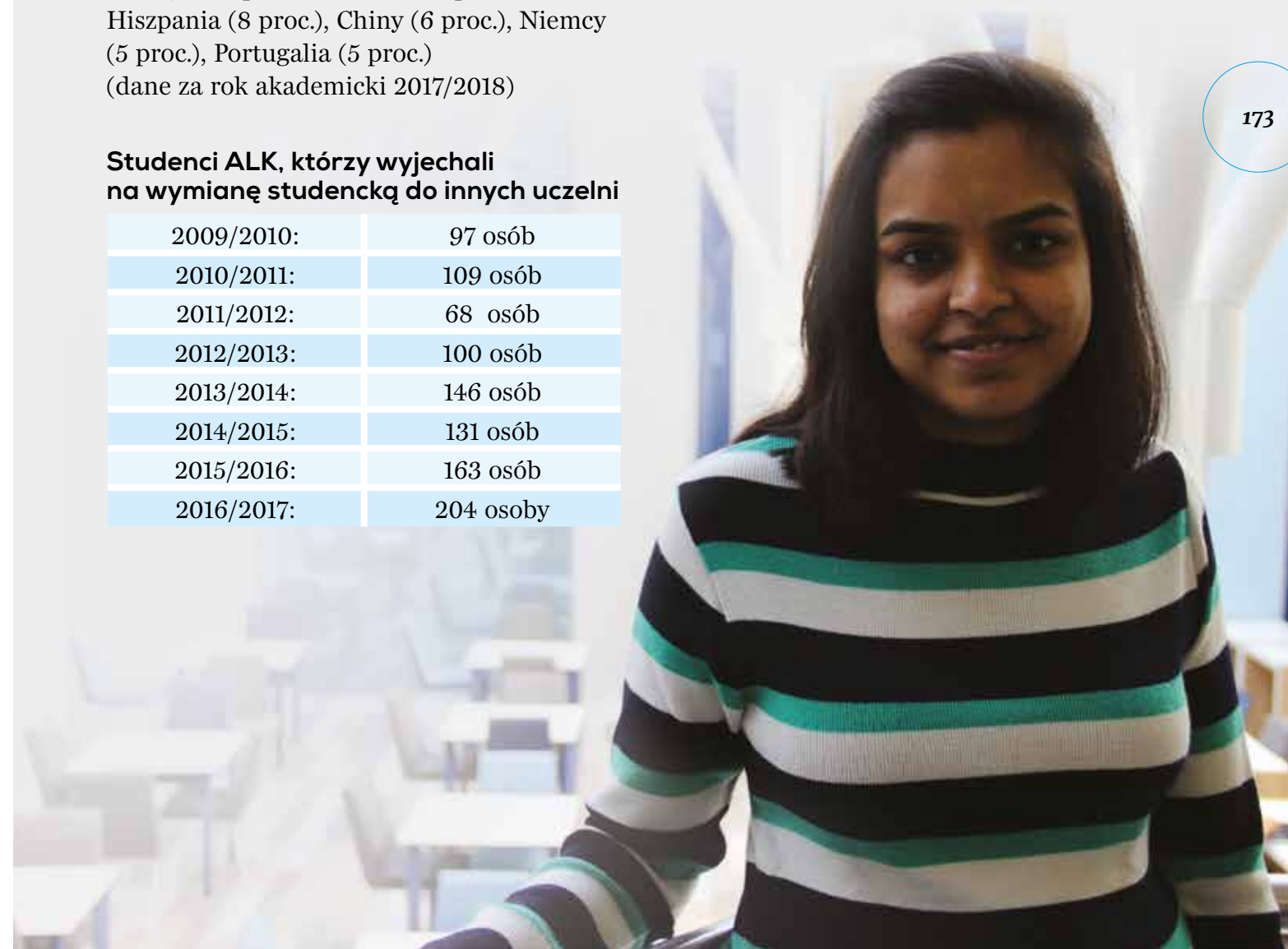
#### Studenci ALK, którzy wyjechali na wymianę studencką do innych uczelni

2009/2010:	97 osób
2010/2011:	109 osób
2011/2012:	68 osób
2012/2013:	100 osób
2013/2014:	146 osób
2014/2015:	131 osób
2015/2016:	163 osób
2016/2017:	204 osoby

#### Studenci i absolwenci, którzy wyjechali na praktykę zagraniczną w ramach programu Erasmus+

2009/2010:	10 osób
2010/2011:	5 osób
2011/2012:	12 osób
2012/2013:	25 osób
2013/2014:	59 osób
2014/2015:	75 osób
2015/2016:	86 osób
2016/2017:	64 osoby

Najczęściej wybierane kraje to: Niemcy, Hiszpania, Portugalia, UK, Francja, Litwa, Cypr, Norwegia.



nią Europę poznałem wcześniej – licencjat z zarządzania zrobiłem w Wielkiej Brytanii. Mieszkalem tam trzy lata. Potem pracowałem w Citibanku w Kuala Lumpur, a jeszcze wcześniej studiowałem biznes w Australii. W Polsce nigdy wcześniej nie byłem, więc zrobiłem research w internecie, z którego wyszło, że jest to kraj z wielkim potencjałem, duża i rozwijająca się gospodarka, ciekawa historia, otwarte na świat społeczeństwo. Uznałem, że to dobre miejsce na kontynuację edukacji, zwłaszcza że już wcześniej trochę się interesowałem kulturą słowiańską. Interesowała mnie wyłącznie uczelnia mająca międzynarodowe akredytacje. W Polsce tylko Koźmiński ma akredytacje AACSB, EQUIS i AMBA, a to jest uznawana wszędzie na świecie gwarancja jakości edukacji biznesowej.

Decydującą rolę odegrał ranking „Financial Times”, w którym wybrany przeze mnie kierunek wówczas był klasyfikowany na 18. miejscu na świecie, a dziś jest jeszcze wyżej, bo na miejscu 15. Jako finansista zwracam też uwagę na pieniądze, a tu czesne jest bardzo konkurencyjne w porównaniu z podobnymi uczelniami europejskimi. Ogromnym plusem studiowania w Koźmińskim są właśnie małe grupy i może stąd wynika wielkie zaangażowanie wykładowców. Oni nas bardzo motywują do kreatywnego myślenia, są otwarci na nowe pomysły. Podoba mi się, że studenci są z różnych krajów, taki miks kulturowy. Początkowo skupiałem się tylko na nauce. Zgłosiłem się też na uczelni do programu ambasadorskiego, który polega na tym, że czasem biorę udział w targach edukacyj-

been to Poland before so I did some research online, and I learned that it was a country with great potential, with strong and growing economy, with an interesting past, and with a broad-horizoned society. I decided it was a good place to continue my education, especially since I was into Slavic culture a bit before. I considered universities with international accreditations only. In Poland, only KU is accredited by AACSB, EQUIS, and AMBA, and this so-called triple crown is regarded the best guarantee of the quality of business education across the whole world. A “Financial Times” ranking where the programme I was considering at the time was named 18th – and today even 15th – in the world confirmed me in my decision. As a finance person, I find money an important factor, and at KU the tuition fees are competitive compared to similar Europe-

an schools. A great advantage of studying at KU is small groups, and maybe this is where the significant involvement of the teachers comes from. They motivate us a lot to think outside the box, they are open to new ideas. I also like the fact that you have students from so many different countries here, a melting pot of cultures. I used to focus on studying at first. I’ve also joined a KU ambassador programme, which is about me taking part in education fairs and telling future students what it’s like to study at Kozminski University. A couple of months ago I applied to the Warsaw branch of Citibank, and I got the job. Now I’m juggling my responsibilities as a student and a financial analyst.

**Yuri Drabent**, a management graduate. When he was still a student, he established

#### Number of students coming to Kozminski University as part of student exchange programmes

2009/2010:	182
2010/2011:	212
2011/2012:	220
2012/2013:	232
2013/2014:	235
2014/2015:	297
2015/2016:	359
2016/2017:	401
2017/2018:	371

#### Where do most of the incoming students come from?

France (29%), Italy (13%), Spain (8%), China (6%), Germany (5%), and Portugal (5%) (data for the 2017/2018 academic year)

#### Number of KU students going to other universities as part of student exchange programmes

2009/2010:	97
2010/2011:	109
2011/2012:	68
2012/2013:	100
2013/2014:	146
2014/2015:	131
2015/2016:	163
2016/2017:	204

#### Number of students and graduates leaving for an internship abroad as part of Erasmus+

2009/2010:	10
2010/2011:	5
2011/2012:	12
2012/2013:	25
2013/2014:	59
2014/2015:	75
2015/2016:	86
2016/2017:	64

The most often chosen countries are: Germany, Spain, Portugal, UK, France, Lithuania, Cyprus, Norway.





nych i opowiadam przyszłym studentom, jak jest na Koźmińskim. Parę miesięcy temu aplikowałem też do pracy w warszawskim biurze Citibanku i dostałem ją. Teraz łączę obowiązki studenta i analityka finansowego.



**Yuri Drabent**, absolwent zarządzania. Jeszcze podczas studiów założył wspólnie z kolegą z roku Mackiem Bielickim agencję socialmediową Lubię to! Kapitał zakładowy wyniósł 5 tys. zł. Po kilku latach sprzedali ją za 6 mln zł.

– Jestem tak wielkim orędownikiem międzynarodowej wymiany studentów, jak tylko można być. Jako nastolatek miałem dużo możliwości, rodzice wypychali mnie z domu, proponując ukończenie szkoły średniej w Anglii czy USA.

*Powtarzali: jedź, jedź, jedź! A ja miałem swoją ławkę, kiosk, ekipę, z którą nadal jestem zżyty, i wołami nie dawałem się odciągnąć. Niemalże siłą rodzice wypchnęli mnie na kurs językowy do Londynu. Miałem wtedy 18 lat i to otworzyło mi oczy. Wow, więc to jest świat! To mnie zmieniło. Gdy rozpocząłem studia, wziąłem udział w rekrutacji na wymianę i wybrałem najbardziej egzotyczny kierunek, jaki wtedy proponowano – Singapur. Tych kilka miesięcy to był time of my life. Ta wymiana otworzyła mi oczy kulturowo i biznesowo. Singapur to był tygiel kulturowy, wymiana idei, pomysłów, planów. Wracałem z nową energią, pomysłami, perspektywą zmiany. Im dalej pojedziesz, im egzotyczniej będzie – tym lepiej. Można spojrzeć na Polskę z perspektywy makro. Ile znaczy w Europie, ile Europa znaczy w skali globu. Do*

25

a social media agency called Lubię to! (already mentioned) with Maciek Bielicki, a fellow student from the same class. The share capital was 5,000 zloty. After a couple of years they sold the company for 26 million zloty.

*“I’m as much an advocate of international student exchanges as you can possibly be. As a teenager, I had lots of opportunities, my parents would try to talk me into going abroad, suggesting I study in England or the US. They’d keep on saying: go, go, go! But I’d stick to my neighbourhood, to my local spots, to my homies who I’m in touch with even now, and you’d need wild horses to tear me away from all that. My parents virtually forced me to go to a language course to London. I was 18 then, and the trip opened my eyes. Wow, so this is the world! It changed me. When I started my studies at KU, I applied to an ex-*

*change programme and chose the most exotic destination they offered back then – Singapore. Those several months there were the time of my life. The exchange broadened my cultural and business horizons. Singapore was a melting pot of cultures, ideas, concepts, plans. I came back with fresh energy, with my head full of ideas, with a plan to change. The further you go, the more exotic it gets – the better. You get to look at Poland from a macro perspective. What’s its significance in Europe, what’s Europe’s significance worldwide. I’m still in touch with a group of friends I met on the exchange 11 years ago. We all have families, responsibilities, but we still meet once a year.*

*A student exchange should be an obligatory element of studies. You can’t compare such an experience to anything else. After I*

*dziś mam grupę przyjaciół, których poznałem podczas wymiany 11 lat temu. Wszyscy mamy rodziny, jakieś zobowiązania, ale raz do roku się spotykamy. Wymiana powinna być obowiązkowym elementem studiów. Takich doświadczeń nie da się porównać z niczym innym. Po licencjacie zdecydowałem się na gap year i pojechałem na rok na praktyki do Szanghaju. Uczyłem się tam chińskiego. Taki wyjazd zmienia cię do tego stopnia, że kiedy wracasz, zbliżasz się do lądowania na lotnisku, patrzysz z góry na Warszawę, myślisz sobie: co to jest? Co tu się takiego stało? Cemu to wszystko takie powolne, ospale, gdzie ta energia? Wracasz i masz siatkę kontaktów na całym świecie, to jest absolutnie piękne. Studia na Koźmińskim to najwspanialsza rzecz, jaka przydarzyła mi się w życiu.*



**Maria Nowak**, absolwentka zarządzania ze specjalnością psychologia w zarządzaniu.

– Pochodzę z wielodzietnej rodziny lekarskiej. Młodszy bracia jeszcze się uczą, a starsi po studiach zamieszkali za granicą – jeden jest lekarzem w Danii, drugi po kontrakcie na Uniwersytecie Stanforda w USA zajął się przetwarzaniem danych w systemach ogniskujących w amerykańskiej firmie wprowadzającej sztuczną inteligencję do handlu detalicznego. Nasza rodzina poddała się globalizacji.

Podczas studiów, dzięki takim programom jak Erasmus czy Leonardo, miałam możliwość poznawać nowe kraje i uczelnie, a później rozpocząć życie zawodowe na obczyź-

25

*got my bachelor’s degree, I decided to take a gap year and went to Shanghai for a one-year internship. I learned Chinese there. Such a trip changes you to the extent that when you come back, when your plane is soon to land, you look at Warsaw from high above, you think to yourself: what’s that? What happened here? Why is it all so slow, sluggish? Where’s the energy? You come back and you have a network of contacts across the whole world, which is totally amazing. Studies at Kozminski University is the best thing that has ever happened to me.”*

**Maria Nowak**, a management graduate specialising in psychology in management.

*“I come from a large family of doctors. My younger brothers still study, and the elder ones are both university graduates and*

*live abroad – one is a doctor in Denmark, the other had a contract at Stanford University and went on to deal with data processing in focus systems in an American company implementing artificial intelligence in the retail industry. Our family has gone global.*

*When I was a student myself, thanks to programmes such as Erasmus or Leonardo, I was able to get to know new countries and universities, and move on to pursue a career abroad. This wouldn’t have happened if not for the International Relations Office at KU. It’s thanks to them that I decided to go on a half-year student exchange to Portugal in 2009, even though I was timid and stressed about it at first. It was an unforgettable time, an amazing experience, I made many friends there, which only whipped up my enthusiasm for exploring the world.*

nie. Nic takiego by się nie wydarzyło, gdyby nie Zespół Współpracy z Zagranicą na mojej uczelni. Dzięki nim, na początku trochę nieśmiała, zestresowana, w 2009 roku wyjechałam na półroczną wymianę studencką do Portugalii. To był niezapomniany czas, niesamowite przeżycia, przyjaźnie, co tylko pogłębiło moją pasję poznawania świata.

Później pojawiła się kolejna okazja – zagraniczne praktyki zawodowe u polskiej projektantki, której firma ma siedzibę w Wielkiej Brytanii. To doświadczenie zachęciło mnie do odkrywania możliwości w dziedzinie mody. Po zakończeniu studiów skorzystałam z następnej szansy rozwoju, jaką był program Leonardo i praktyki dla absolwentów. W styczniu 2015 roku wyjechałam na sześć miesięcy do Londynu, gdzie jako PR & Marketing

Manager firmy miałam możliwość poznania branży oraz nowego modelu biznesowego. Nauczyłam się zarządzania złożonymi projektami – od przeprowadzania badań do kontaktu z wybranymi klientami oraz kontrahentami, tworzenia oraz prowadzenia profili i kampanii w social mediach”.



**Eryk Sałach.** W profilu zawodowym na LinkedIn Eryk Sałach jeszcze przed ukończeniem studiów napisał: „Summer Analyst at Goldman Sachs”, czym z pewnością wyróżnił się spośród wielu młodych poszukujących pracy. Dodał też studia w The Hong Kong University of Science and Technology i Copenhagen Business School. Studia w Akademii Leona

25

*Another chance came about some time later – a professional internship to be served with a Polish designer with a company seated in Great Britain. The experience encouraged me to discover new opportunities in the world of fashion. When I finished my studies, I took advantage of another opportunity for development, which was the Leonardo programme and internships for graduates. In January 2015 I went to London for six months. I worked as the PR & marketing manager of the said company, which let me learn the ropes of the industry and become familiar with a new business model. I learned how to manage complex projects – from research to reaching selected clients and partners, creating and running profiles and campaigns in social media”.*

**Eryk Sałach.** Before even finishing his studies, Eryk Sałach “decorated” his LinkedIn profile with the following position: “Summer Analyst at Goldman Sachs”, which made him certainly stand out among many young jobseekers. He also mentioned having studied at the Hong Kong University of Science and Technology and at Copenhagen Business School. He graduated from Kozminski University in 2017, receiving a bachelor’s degree in economics. He now lives in London.

“After a 10-week on-the-job training in 2016, I was offered to come back to Goldman Sachs in London right after finishing my studies. And I am here right now – says Eryk Sałach. When asked how he managed to do that, he responds: – I submitted an application for an internship during a job fair taking place at my university, not really hoping for any-

Koźmińskiego ukończył w 2017 roku, uzyskując tytuł licencjata z ekonomii. Teraz mieszka w Londynie. – Po 10-tygodniowym stażu w biurze Goldman Sachs w Londynie zaraz po ukończeniu studiów. I jestem tu – mówi Eryk Sałach. Na pytanie, jak mu się to udało, odpowiada: – Złożyłem aplikację na praktyki podczas targów pracy odbywających się na mojej uczelni bez specjalnej nadziei, bo już wiedziałem, że takie aplikacje składa 250 tys. studentów na całym świecie. Potem były kolejne etapy procesu rekrutacyjnego, aż na ko-

niec dostałem propozycję praktyk letnich, ku mojemu zaskoczeniu wcale nie w Warszawie, ale w Londynie.

Eryk mówi biegle po angielsku, nauczył się hiszpańskiego, a wyjazd do Hongkongu wykorzystał, by przyswoić sobie podstawy chińskiego. Podczas studiów w Akademii Leona Koźmińskiego dorabiał, pracując w biurze studiów doktoranckich na uczelni. Uważa, że pierwszy telefon z Goldman Sachs z zaproszeniem na staż wakacyjny zmienił jego życie i przynajmniej na razie Eryk jest z tej zmiany bardzo zadowolony.



*thing because I already knew that there were 250 thousand students from the entire world submitting such applications. This was followed by further stages of the recruitment process, which eventually ended with an invitation to take part in a summer internship. To my surprise, it was not supposed to be in Warsaw, but in London.”*

Eryk was fluent in English, he learned Spanish, and he took advantage of his stay

in Hong Kong to learn the basis of Chinese. During his time at Kozminski University he took up a job at the office for doctoral studies to earn some extra money. He says that the first phone call from Goldman Sachs with the invitation to take part in the summer on-the-job training programme was a life changing event and that he is very happy about this change so far.

179

178



# LIFELONG LEARNING

Program 54. nitki studiów Executive MBA rozpoczynającej się w ALK w 2018 roku zasadniczo różni się od tego, czego uczyli się pierwsi słuchacze MBA w 1989 roku. Niemal 30 lat temu dominowały finanse i analizy ilościowe podbudowane strategią rynku i wiedzą ekonomiczną. Taka była potrzeba chwili. W odradzającej się w Polsce gospodarce wolnorynkowej brakowało ludzi z przygotowaniem menedżerskim na poziomie zachodnim, a studia MBA doskonale wypełniały tę lukę. Podczas studiów wykuwały się kariery przyszłych prezesów prywatyzowanych przedsiębiorstw, dyrektorów powstających banków komercyjnych i prywatnych przedsiębiorców, którzy już po kilku latach wprowadzali swoje lokalne biznesy na międzynarodowe rynki. Z czasem wszystkie programy MBA ewoluowały w kie-

runku gier decyzyjnych, HR, marketingu internetowego. Obecnie „twarda” część wiedzy jest równoważona „miękkimi” elementami zarządzania: psychologią ekonomiczną, rozwojem osobistym, a zwłaszcza nastawieniem na rozwijanie talentów członków zespołów. Takie są wymagania dzisiejszego rynku, którego uczestnicy coraz częściej kierują się emocjami. Niezmienna jest natomiast motywacja do podejmowania studiów MBA: ich uczestnicy chcą awansować w strukturach swojego przedsiębiorstwa, znaleźć nową pracę w firmie międzynarodowej albo lepiej zarządzać przedsiębiorstwem z pozycji właściciela lub sukcesora. A wszystko po to, by jak najwięcej osiągnąć w globalnej gospodarce.

**Agnieszka Brzezińska** skończyła studia rolnicze w SGGW i zna się doskonale na

25

The programme of the 54th edition of KU Executive MBA starting in 2018 differs greatly from what the first MBA students used to learn in 1989. Finance and quantitative analyses supplemented with market strategy and economic knowledge dominated the MBA landscape of almost 30 years ago. It was the need of the time. The market economy coming back to life in Poland back then saw a shortage of managers with a Western Europe workstyle, and our MBA studies filled that very gap. The studies forged the careers of future CEOs of privatised companies, directors of commercial banks, and entrepreneurs who launched their local businesses in international markets a couple of years after graduation. Over time, all MBA programmes have evolved towards decision-making games, HR, and internet marketing. At present,

the “hard” part of knowledge is balanced by “soft” elements of management: economic psychology, personal development, and especially by an orientation on talent development in teams. These are the requirements of today’s labour market, where emotions are becoming an increasingly important driving force.

But the motivation to take up MBA studies remains the same: their participants wish to advance in their respective corporate structures, find new job opportunities in international organisations, or manage the businesses they own, take over or inherit better. Everything to make the most of their potential in the global economy.

**Agnieszka Brzezińska** is a graduate of the Warsaw University of Life Sciences with a degree in agriculture, and knows every-

roślinach. Ta wiedza pozwoliła jej założyć w 1994 roku firmę konfekcjonującą półprodukty z warzyw i owoców na potrzeby hoteli i restauracji. Bona-Agra szybko rosła, niebawem zatrudnienie w niej przekroczyło 150 osób. Powiększała się baza dostawców, także zagranicznych, i lista odbiorców. Produkcja artykułów spożywczych musi się odbywać w rygorystycznie przestrzeganych warunkach sanitarnych, w niskich temperaturach. Żeby lepiej zarządzać biznesem, właścicielka postanowiła uzupełnić specjalistyczną wiedzę o umiejętności menedżerskie, których jej brakowało. Decyzję o podjęciu studiów Executi-



Agnieszka Brzezińska

ve MBA w Koźmińskim uważa za najlepszą w swojej karierze. Od razu wdrażała w firmie nowe procedury, programy, które poznawała w trakcie nauki. Uczyla się, jak to zrobić, by zmiana sposobu organizacji nie zabiła firmy. Doceniła również możliwość samorozwoju i inspirujące kontakty z koleżankami i kolegami z nitki.

Arkadiusz Chlebowicz trafił na MBA jako menedżer średniego szczebla w dużej firmie. Liczył, że studia otworzą przed nim ścieżkę kariery korporacyjnej. I tak się stało. Zmienił pracę, jest dyrektorem zarządzającym w firmie budującej wielkie centra magazynowo-transportowe w całej Polsce – Waimea Holding. Zafascynowany studiami MBA i tym wszystkim, co dają sieci kontaktów ze studiów i po studiach, postanowił założyć sto-

best decision in her career. She went on to implement new procedures and programmes she learned about at KU in her company right away. She learned how not to make organisational changes backfire on the company. Another thing she found really valuable was the opportunity for self-development and meeting inspiring people in her class.

25

Arkadiusz Chlebowicz started his MBA studies as a mid-rank manager in a large company. He hoped that the studies would let him pursue a bigger corporate career. And they did. He changed his job, he's now a managing director in Waimea Holding – a company building big warehouse-transportation hubs across all of Poland. He was so fascinated with MBA studies and with all the advantages of networking made possible through the relations established during and after the

period of studying that he decided to start an association bringing together MBA graduates from different universities – MBA Inspire.

warzyszenie skupiające absolwentów MBA różnych uczelni – MBA Inspire.

Marcin Zawadzki wybrał studia MBA dla medyków, bo z wykształcenia jest lekarzem. Odnalazł swoje powołanie w zarządzaniu instytucjami powiązanymi z ochroną zdrowia. Założył sieć domów opieki, którą niedawno sprzedał francuskiemu inwestorowi, by zain-

westować w nowy biznes – apartamenty senioralne w popularnym na świecie systemie assisted living. Uważa, że z dyplomem MBA w kieszeni łatwiej podejmuje się decyzje o wychodzeniu z dobrze prosperującego biznesu, by zmierzyć się z czymś zupełnie nowym.

Podobne doświadczenia ma absolwent jednej z pierwszych nitek MBA Dominik



for seniors offering worldwide popular assisted living services. He believes that an MBA diploma makes it easier to take a decision to move out of a thriving business to tackle something completely new.

A graduate of one of the first MBA editions at KU, Dominik Tomczyk, has a similar experience. The studies at KU encouraged him to take part in a daring initiative of a leveraged management buy-out (LMBO) of a part of Lo-

westować w nowy biznes – apartamenty senioralne w popularnym na świecie systemie assisted living. Uważa, że z dyplomem MBA w kieszeni łatwiej podejmuje się decyzje o wychodzeniu z dobrze prosperującego biznesu, by zmierzyć się z czymś zupełnie nowym.

Podobne doświadczenia ma absolwent jednej z pierwszych nitek MBA Dominik

Tomczyk. Studia w Koźmińskim zachęciły go do udziału w odważnym przedsięwzięciu lewarowanego wykupu menedżerskiego (LMBO) części ówczesnego przedsiębiorstwa państwowego Lotos. Dziś jako prezes i główny akcjonariusz spółki Polwax, notowanej na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, cieszy się z dobrych wyników finansowych i stabilnego rozwoju firmy, która jest głównym graczem na rynku parafin przemysłowych.

Jolanta Sobierańska-Grenda również łączy swój awans z dyrektorskiej, ale jednak urzędniczej posady z ukończeniem studiów MBA dla kadry medycznej. Po studiach została prezesem spółki Szpitale Pomorskie, sieci czterech skomercjalizowanych szpitali w okolicach Trójmiasta.

– *Studia MBA w ALK ukończyło już 5 tys. osób. To cała armia silnie zmotywowanych i dobrze wyszkolonych menedżerów, prezesów i specjalistów. Śledzimy z uwagą, jak rozwijają się kariery zawodowe tych osób. Zresztą nie tylko my. Kariery absolwentów tropią również autorzy rankingu "Financial Times", którzy co roku wysyłają do nich ankiety. Z tych ankiet, a także z innych danych zbieranych przez brytyjski dziennik wynika, że studia Executive MBA w Koźmińskim zasługują na wysoką ocenę. »FT« plasuje je na 17. miejscu w Europie, z czego jesteśmy bardzo dumni – mówi Sylwia Hałas-Dej, dyrektor Kozminki Executive Business School, jednostki prowadzącej studia podyplomowe i programy rozwojowe w ALK.*

Dyplom MBA Akademii Leona Koźmiń-

skiego wiele znaczy także za granicą. Ułatwia awans menedżerski w globalnych korporacjach. Od 2002 roku ALK prowadzi również studia MBA w Mińsku na Białorusi. W ciągu 16 lat ukończyło je ponad 700 osób.

Absolwenci MBA mają na koncie najwię-

cej spektakularnych sukcesów, bo to są studia najbardziej ukierunkowane na karierę menedżerską.

W 2014 roku wystartował KAMP, czyli Kozminki Advanced Management Program, specjalny program edukacyjno-rozwojowy



Sylwia Hałas-Dej

tos, a then national enterprise. Today, as the president and the main stockholder of Polwax, a company being a major player in the market of industrial paraffin products and listed at the Warsaw Stock Exchange, he's taking advantage of his business' good financial performance and continued development.

Jolanta Sobierańska-Grenda also attributes her promotion from the position of a director (a somewhat administrative job anyway) with completing an MBA programme for health care managers. After her MBA studies, she became the President of Szpitale Pomorskie, a network of four commercialised hospitals located in the Tricity area.

"We have as many as 5 thousand KU MBA graduates. It is an entire army of highly motivated and well educated managers, CEOs, and specialists. We follow their career paths with

keen interest. And we're not the only ones to do it, actually. The careers of our graduates are also monitored by the authors behind the Financial Times ranking, sending our graduates surveys each year. The results of these surveys as well as other information collected by the British daily prove that an Executive MBA at Kozminki University is worthy of the recognition it has been getting. The FT ranks our programme 17th in Europe, which we are very proud of" – says **Sylwia Hałas-Dej**, the Director of the Kozminki Executive Business School, a KU unit managing the university's postgraduate and development programmes.

A Kozminki University MBA diploma also means a lot abroad. It makes it easier to climb up the managerial ladder in global multinationals. Since 2002 KU has also been

running an MBA programme in Minsk in Belarus. We've had more than 700 graduates over the 16 years of its existence.

MBA graduates have the most spectacular successes on their scorecards because MBA studies focus on a managerial career to the greatest extent. In 2014 KU established

KAMP, meaning the Kozminki Advanced Management Program, special education project dedicated to managers CEOs, managing directors, and business owners all need specific education programmes. Usually their qualifications and experience are so vast that it's pointless to offer them a standard tra-

dla menedżerów. Prezesi, dyrektorzy generalni, właściciele firm potrzebują specyficznych programów edukacyjnych. Najczęściej ich kwalifikacje i doświadczenie są tak wysokie, że trudno zaproponować im typowy program szkoleniowy. Dla wymagających słuchaczy najlepsze uczelnie biznesowe na świecie, takie jak Harvard, Insead, IMD czy IESE, mają specjalne programy rozwojowe zaawansowanego kształcenia nazywane Advanced Management Program (AMP). Ma go również Akademia Leona Koźmińskiego.

Podczas czterech tygodniowych sesji KAMP – jedna z nich odbywa się w Barcelonie, w słynnej szkole biznesu EADA, która jest partnerem KAMPu – uczestnicy

25000

Absolwentów  
studiów  
podyplomowych  
i MBA

ining programme. When it comes to the most demanding course-takers, the best business schools in the world, such as: Harvard, Insead, IMD or IESE, have special advanced development programmes called Advanced Management Programs (AMPs). Kozminski University has been offering one as well since 2014. During four one-week sessions – one taking place in Barcelona, at the well-known EADA business school, KAMP's partner – programme participants meet famous people from the world of business, politics, economics, take part in practical classes covering e.g. negotiation, strategy, business psychology or ethics. Emilian Kamiński, an actor and the owner of the Kamienica theatre, teaches them the art of acting becau-

spotykają się ze znanymi osobami ze świata biznesu, polityki, gospodarki, biorą udział w zajęciach praktycznych, m.in. z negocjacji, strategii, psychologii biznesu czy etyki. Emilian Kamiński, aktor i właściciel teatru Kamienica, uczy ich aktorstwa, bowiem umiejętności odgrywania ról i wyczucia publiczności są bardzo potrzebne także liderom biznesu.

W odróżnieniu od MBA i podyplomowych studiów menedżerskich skoncentrowanych na zdobywaniu kompetencji z pewnych obszarów zarządzania programy AMP są kierowane do szefów firm i stanowią raczej kompleksowy przewodnik po nowych ideach i wsparcie dla rozwoju osobistego.

se the ability to play different roles and 'read' the audience is highly valuable also for business leaders.

Unlike MBA and postgraduate management programmes focusing on gaining competence in particular areas of management, AMPs are addressed to company heads and offer a rather comprehensive guide through new ideas and support of personal development. According to Prof. Lechosław Garbarski, the originator and director of KAMP, programmes for managers with the highest level of skill and significant achievements complement their professional experience and other forms of managerial education.

"At some stage of life and at some professional level, it's hard to expect CEOs, business

Według **prof. Lechosława Garbarskiego**, pomysłodawcy i dyrektora KAMPu, programy dla menedżerów o najwyższych kwalifikacjach i dużych osiągnięciach są dopełnieniem praktyki zawodowej i innych form edukacji menedżerskiej.

– Na pewnym etapie życia i poziomie pro-



Prof. Lechosław Garbarski

owners or highly regarded consultants to be willing to take advantage of standard education programmes with a standard examination regime – says Prof. Garbarski. – What they care about is the opportunity to confront their own experience and choices with reflec-

fesjonalnym trudno oczekiwać od szefów, właścicieli firm lub cenionych doradców, aby chcieli korzystać z klasycznych programów kształcenia z typowymi dla nich rygorami egzaminacyjnymi – mówi prof. Garbarski. – Im zależy raczej na skonfrontowaniu własnych doświadczeń i wyborów z refleksjami czołowych praktyków biznesu, wybitnych wykładowców i ekspertów z różnych dziedzin. Sprzyja temu tryb prowadzenia zajęć – nie odbywają się one na uczelni, lecz w wynajętym ośrodku, w którym zgrupowani są uczestnicy, a sesje trwają od rana do wieczora. Zajęcia nie kończą się żadnymi egzaminami, ale twórczymi dyskusjami i wymianą opinii pomiędzy uczestnikami a prowadzącymi.

Akademia Leona Koźmińskiego jest pierwszą polską uczelnią, która z powodze-

tions of leading business practitioners, outstanding teachers, and experts in different fields. The way in which classes are delivered favour all of the above – they do not take place at the university, but in a rented facility where programme participants participate in sessions lasting from morning till evening. The classes do not end with exams, but with inspiring discussions and an exchange of opinions between programme participants and instructors".

Kozminski University is the first Polish higher education institution to have successfully launched an original AMP in Poland. Its aim is to enhance leadership talent and self-development among those who have already reached the top in their organisations, and whose only further career paths may involve reinforcing their leader position because it's

niem wprowadziła autorski program AMP w Polsce. Jego celem jest wzmacnianie talentów przywódczych i samorozwoju wśród osób, które w swoich organizacjach już są na szczycie i ich jedyną ścieżką kariery może być umocnienie pozycji lidera, bo awans w zasadzie jest niemożliwy. Dotychczas polscy menedżerowie najwyższego szczebla uczestniczyli w programach AMP uczelni zagranicznych, bo nie było ich odpowiednika w kraju.

Z pierwszej edycji programu KAMP skorzystała Agnieszka Brzezińska, właścicielka firmy Bona-Agra. W niewielkiej grupie słuchaczy spotkała się z podobnymi do niej osobami, które prowadzą własne, choć znacznie większe firmy, takimi jak Paweł Szataniak, współwłaściciel Wieltonu, znany producent naczep do samochodów ciężarowych z Wie-

lunia. Uczestnikiem KAMP-u była też Małgorzata Piekarska, dyrektor generalna Auchan.

KAMP to najbardziej elitarne studia w ALK. – *Zależy nam na powiązaniu wiedzy, intuicji, emocji i kultury w spójny program przywództwa w organizacji* – mówi prof. Lechosław Garbarski, który kieruje programem KAMP.

– *Znajomych spotykam w weekendy, podczas przerw w zajęciach. Nie znam już chyba nikogo z mojego pokolenia, kto nie kończyłby jakichś studiów podyplomowych* – tak pokolenie obecnych 30–40-latków opisał **Paweł Kaczmarczyk**, absolwent ALK, który po kilku latach kariery menedżerskiej w Konfederacji Lewiatan wrócił na uczelnię, by przygotować doktorat. Pytany o rozrywkę i czas wolny żartuje, że dla niego studia doktoranckie to jest właśnie czas wolny!



Paweł Kaczmarczyk.



virtually impossible to climb the corporate ladder any higher. So far, Polish top-rank managers have taken part in AMPs offered by foreign higher education institutions because there has been no counterpart to them in the country.

One of the ‘graduates’ of the first edition of KAMP is Agnieszka Brzezińska, the owner of Bona-Agra. She studied in a small group, where she met people like her, who run their own – much larger – businesses. Like e.g. Paweł Szataniak, the co-owner of Wielton, a well-known manufacturer of tippers and tautliners for traction units from Wieluń. Małgorzata Piekarska, the managing director of Auchan, was also a KAMP participant.

KAMP is the most elite education programme at KU. “We want to combine knowledge, intuition, emotions, and culture to of-

fer a coherent programme of organisational leadership” – says Prof. Lechosław Garbarski, who manages KAMP.

“*I meet with friends on weekends, during breaks between classes. I don’t think I know anyone from my generation who hasn’t finished any postgraduate programme*” – this is how **Paweł Kaczmarczyk**, a KU graduate who came back to the university after a couple of years of working as a manager in Konfederacja Lewiatan to work on his doctoral dissertation, describes the 30–40-year-olds of today. When asked about pastime and free time, he responds jokingly that doctoral studies are his free time!

The interest in postgraduate education, in MBA and doctoral studies, especially at good universities, is huge across the globe. There are entire international ecosystems of

Zainteresowanie edukacją podyplomową, studiami MBA i doktoranckimi, zwłaszcza w dobrych uczelniach, wszędzie na świecie jest duże. Powstają całe międzynarodowe ekosystemy kształcenia menedżerów z edukacją na odległość, weekendowymi zjazdami w różnych miastach, na różnych uczelniach, po-

znawaniem realnych wyzwań przez kontakt z praktykami biznesu, administracji, kultury czy trzeciego sektora. Akademia Leona Koźmińskiego jest częścią tego ekosystemu.

Każdy, kto ma za sobą kilka lat pracy zawodowej, bardzo często wraca na studia, by uzupełnić posiadane kwalifikacje lub dosto-



Graduacja studentów MBA.  
An MBA graduation ceremony.

managerial education involving remote education, weekend sessions in different cities, at different universities, learning about real challenges from representatives of business, administration, culture or the community sector. Kozminski University is part of such an ecosystem.

Anyone with a few years of professional experience often comes back to the university to supplement their qualifications or to update their academic knowledge from the past to the requirements of the contemporary economy.

Howard Gardner, an American psycholo-

gist affiliated with Harvard University, specialising in the psychology of learning, has described the main trends in the forthcoming changes in the area of adult education, which show what types of knowledge and skills are in demand in the market. These are: analytical skills supported by statistical quantitative analysis (e.g. for big data analysis purposes), interdisciplinarity (in contrast to the current 'pigeonholing' of knowledge), ability to synthesise and solve practical problems (such as managing supply chains, tax optimisation), creativity, but also humility – as the second face of leadership skills, balancing the unre-

sować „starą” akademicką wiedzę do wymogów współczesnej gospodarki.

Howard Gardner, amerykański psycholog związany z Uniwersytetem Harvarda, specjalista psychologii uczenia się, opisał najważniejsze kierunki nadchodzących zmian w dziedzinie edukacji dorosłych, które pokazują, jaki rodzaj wiedzy i kompetencji jest coraz bardziej potrzebny na rynku pracy. Są to: umiejętności analityczne podbudowane statystyczną analizą ilościową (m.in. na potrzeby technik związanych z big data), interdyscyplinarność (w odróżnieniu od obecnego szufladkowania wiedzy), umiejętność syntezy i rozwiązywania praktycznych problemów (takich jak np. zarządzanie łańcuchami dostaw, optymalizacja podatkowa), kreatywność, ale też pokora – jako druga strona umiejętności

przywódczych równoważąc niczym niepo- hamowane wodzostwo – oraz etyka biznesu.

– *Przygotowując programy studiów podyplomowych, bierzemy pod uwagę wszystkie te wskazówki* – zapewnia Sylwia Hałas-Dej.

Studia podyplomowe pojawiły się w ALK w pierwszych latach działalności jako pomysł na zrównoważenie kosztów prowadzenia wyższej uczelni dodatkowymi przychodami z kształcenia specjalistycznego. Z czasem stały się elementem rozwoju i edukacji przez całe życie. Pojawiają się nowe, atrakcyjne zawody i branże, których jeszcze nie tak dawno nie było, i obudowują się wiedzą oraz pakietami specjalistycznych kwalifikacji. Dawniej można było się tego nauczyć w pracy od mistrzów, którzy wprowadzali do zawodu młodszych stażem kolegów i koleżanki. Współczesne instytucje

strained domination – and business ethics.

– *When developing the content of our postgraduate programmes, we take all these tips into consideration* – stresses Sylwia Hałas-Dej.

Postgraduate studies appeared at KU in the first years of its activity as an idea to balance the costs of operating a higher education institution with an additional income gained from specialised education. Over time they have become an element of lifelong learning and development.

We see new attractive professions and industries unheard of a while ago popping up, involving specific knowledge and qualifications to be pursued. In the past, one could learn their trade from masters who initiated their less experienced colleagues into the mysteries of their profession. At present, organisations do not use such mechanisms of

knowledge transfer because knowledge changes too fast. That's why learning the specificity of the profession of an actuary, a creator of fashion brands, or a tax advisor is usually something one does by pursuing a postgraduate education.

Every year there is always something new in the business-related postgraduate offer. The youngest programmes include: agile transformation, mobile technology in business, innovation manager, sports management, supply chain management, innovative management in architecture, managing security in land transportation. Programmes related to finance, e.g. independent accountant or corporate accounting, and to the legal aspects of economic life – especially to intellectual property law and labour law – enjoy a constant level of interest.



nie mają takich mechanizmów przekazywania wiedzy, bo zbyt szybko się ona zmienia. Dlatego wchodzenie do zawodu aktuarusza, kreatora marek modowych czy doradcy podatkowego zazwyczaj odbywa się dzięki kształceniu podyplomowemu. Wśród studiów podyplomowych związanych z biznesem co roku pojawiają się nowości. Do najmłodszych kierunków należą m.in.: transformacja agile, technologie mobilne w biznesie, mentoring, menedżer innowacji, zarządzanie w sporcie, zarządzanie łańcuchem dostaw, zarządzanie innowacyjne w architekturze, zarządzanie bezpieczeństwem w transporcie lądowym. Stały poziom zainteresowania notują kierunki związane z finansami, np. samodzielny księgowy czy rachunkowość korporacyjna, oraz z prawnymi aspektami życia gospodarczego, zwłaszcza z

prawem własności intelektualnej i z prawem pracy. Uczelnia stworzyła już około stu takich programów. O ich popularności świadczy tłok na uczelnianym parkingu w każdy weekend. W te dni odbywają się zjazdy dla ponad tysiąca studentów studiów podyplomowych i MBA, a także dla uczestników studiów doktoranckich i niestacjonarnych. Niektórzy dojeżdżają z odległych miejscowości, by od rana do wieczora chłonąć wiedzę. Uczelnia w weekendy tętni życiem.

– *Zainteresowanie studiami podyplomowymi wynika z dynamiki rynku pracy – mówi Sylwia Hałas-Dej. – Nagle pojawiają się nowe zawody i trzeba się dokształcić, np. nauczyć rozliczania programów finansowanych ze środków unijnych. Często jest to bardzo wąska wiedza dotycząca np. CSR, ERP, complian-*

The university has created around a hundred such programmes. The traffic at KU's car park every weekend proves that they are really popular. Weekends are when we have classes for over one thousand postgraduate, MBA, doctoral, and part-time students. Some come from remote places to feed on knowledge from morning till evening. The university is vibrant with life at weekends.

“The interest in postgraduate studies stems from the dynamics of the labour market – says Sylwia Hałas-Dej. – All of a sudden we have new professions and you need to improve your skills, e.g. learn how to settle projects financed from EU funds. We're often talking about very narrow knowledge concerning e.g. CSR, ERP, compliance, agile. There are not too many specialists in the market, and the demand for a narrow specialisation is growing”

So far, KU has been awarding most postgraduate diplomas in the fields of business psychology for managers, managing people in the corporate environment, corporate finance and accounting, project management, management and marketing, conducting and monitoring clinical trials. Some programmes are addressed to specific groups of participants – clergymen, media managers, HR managers, local government officials. There are also programmes delivered in cooperation with strategic partners. The FIFA/CIES Programme in Sport Management is endorsed by influential sponsors – PKN Orlen and PGE Narodowy. The programme is a part of a global project named FIFA/CIES International University Network bringing together higher education institutions from 16 countries across the world. The programme of mana-

*ce, agile. Jest niewielu specjalistów na rynku, a popyt na wąskie specjalizacje rośnie.*

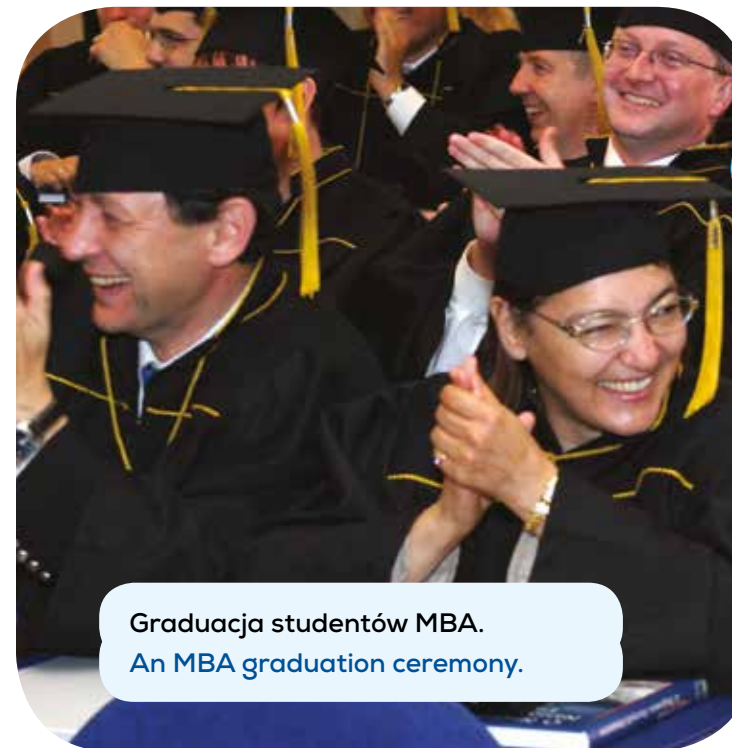
Dotychczas ALK wydała najwięcej dyplomów ukończenia studiów podyplomowych z psychologii biznesu dla menedżerów, zarządzania ludźmi w firmie, rachunkowości i finansów przedsiębiorstwa, zarządzania projektami, zarządzania i marketingu, prowadzenia i monitorowania badań klinicznych. Niektóre kierunki były wręcz przeznaczone dla ściśle określonej grupy uczestników – duchownych, menedżerów mediów, menedżerów personalnych, samorządowców. Istnieją też kierunki prowadzone wspólnie z partnerami strategicznymi. Studia FIFA/CIES Pro-

gramme in Sport Management mają wpływowych sponsorów – PKN Orlen i Stadion PGE Narodowy. Te studia są częścią globalnego projektu FIFA/CIES International University Network zrzeszającego uczelnie z 16 krajów na świecie. Program studiów zarządzanie w sektorze mody realizowany był we współpracy z Polsko-Włoskim Instytutem Designu i Managementu VIAMODA.

Dyplom ukończenia studiów podyplomowych lub MBA Akademii Leona Koźmińskiego przez 25 lat istnienia uczelni odebrało ponad 25 tys. absolwentów.

**Anna Pytkowska**, absolwentka Executive MBA w Akademii Leona Koźmińskiego, dyrektor marketingu Oriflame na Azje.

„Moja motywacja do podjęcia studiów MBA była charakterystyczna dla pokolenia



Graduacja studentów MBA.  
An MBA graduation ceremony.

gement in the fashion industry was delivered in cooperation with the VIAMODA Polish-Italian Institute of Design & Management.

In the 25 years of existence of Kozminski University, we have had over 25 thousand

graduates of MBA or postgraduate studies.

Anna Pytkowska, graduate of Executive MBA at Kozminski University, marketing director at Oriflame Asia.

“My motivation to take up MBA studies was typical of the generation entering the labour market in the early 1990s. After I completed Hungarian studies at the Faculty of Modern Languages in 1991, I understood that translating is not my professional calling. It was a time of huge social-economic changes. I realised it was necessary to broaden my education horizons to adapt to the new reality. When I started my MBA, most students had their studies co-financed by their employers. I paid for the studies myself. This gave me the freedom I cared about (many people signed an obligation of continued employment), and in the last semester I was offered a dream job

wchodzącego w życie zawodowe na początku lat 90. Po skończeniu hungarystyki na Wydziale Neofilologii w 1991 roku zdałam sobie sprawę, że bycie tłumaczem nie jest moim powołaniem zawodowym. To był okres wielkich przemian społeczno-gospodarczych. Zrozumiałam, że należy poszerzyć swoje horyzonty edukacyjne, aby dostosować się do nowych czasów. Kiedy zaczynałam MBA, nauka większości studentów była dofinansowywana przez ich pracodawców. Ja natomiast zapłaciłam za studia samodzielnie. Dzięki temu miałam po ich skończeniu wolny wybór (wiele osób podpisywało zobowiązanie ciągłości pracy) i już w ostatnim semestrze otrzymałam propozycję wymarzonej pracy w międzynarodowej korporacji. Sam fakt, że studiuję MBA, zrobił ogromne wrażenie na

moich przyszłych szefach podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Wtedy był to ewenement, zdaje sobie sprawę, że teraz nie jest już tak łatwo zaimponować dyplomem MBA jak w la-



Anna Pytkowska,

in an international corporation. The very fact I pursued an MBA programme made a big impression on my future superiors at the interview. It was very unusual back then, I am aware that it's not as easy to impress someone with an MBA diploma today as it was in the 1990s. My MBA paid for itself in a couple of months thanks to the rather large pay I was offered by my new employer”.

**Nikolay Kirov**, academic teacher, motivational speaker, strategy and development director at Kozminski University.

– *When I teach classes, I do not only show my students the rules of conduct. I also explain why they work. I make them realise that lectures or training sessions are only the starting point to a given field of knowledge, and I give them tips on where to look for more. This way I inspire a desire for further develop-*

*ment in them. I believe that good educators should create programmes that encourage their addressees to pursue lifelong learning. And we ourselves should imbue a boundless passion for self-development in us, and work on it consciously every single day.*

tach 90. Moja inwestycja w MBA zwróciła się w kilka miesięcy dzięki stosunkowo wysokiej pensji, którą otrzymałam w nowej firmie”.

**Nikolay Kirov**, wykładowca, mówca motywacyjny, dyrektor ds. inicjatyw strategicznych w Akademii Leona Koźmińskiego.

– *Prowadząc zajęcia, nie tylko zawsze pokazuję studentom reguły postępowania, ale też wyjaśniam, dlaczego one działają. Uświadamiam im, że wykłady czy szkolenia*

*są dopiero początkiem wiedzy w danej dziedzinie, i wskazuję, gdzie szukać dalej. W ten sposób wzbudzam w nich pragnienie dalszego rozwoju. Uważam, że dobrzy edukatorzy powinni kreować programy, które zachęcają do uczenia się przez całe życie. A my sami powinniśmy rozbudzić w sobie bezgraniczną pasję do własnego rozwoju i codziennie świadomie nad nią pracować.*

Nikolay Kirov to najbardziej motywacyjny mówca wśród wykładowców ALK.

Nikolay Kirov is one of the most motivating speakers among KU academic teachers.





# MISTRZ POLSKI

## THE CHAMPION OF POLAND

Akademia od lat zajmuje pierwsze miejsce w sporcie akademickim wśród uczelni niepublicznych, raz tylko spadła na pozycję drugą. W klasyfikacji generalnej wszystkich polskich uczelni w 2018 roku AZS ALK znalazł się na 24. miejscu, pokonując m.in. Akademię Wychowania Fizycznego – krakowską i warszawską (miejsca: 26. i 30.) oraz SGH (27.). W Warszawie lepszych sportowców miały uczelnie: Uniwersytet Warszawski (1. pozycja), Politechnika Warszawska (10.) i SGGW (20.). Natomiast w klasyfikacji medalowej ALK znalazła się na 3. miejscu w Polsce, stając na podium wspólnie z Akademią Wychowania Fizycznego w Katowicach (1. pozycja) i Akademią Wychowania Fizycznego w Krakowie (2. pozycja). Studenci ALK wywalczyli 9 złotych medali, 5 srebrnych i 1 brązowy.

W akademickich mistrzostwach Polski (AMP) łatwiej jest wygrać dużej uczelni, mającej kilkanaście tysięcy studentów, a wśród nich prawdziwe talenty, które umiejętnie rozwija i wykorzystuje. Akademia nie jest duża, ale wygrywa dzięki duchowi sportowej rywalizacji. Studenci stosunkowo często stają na podium i zdobywają medale. Uczelnia zawsze wystawia zawodników w kilkunastu dyscyplinach z 33 rozgrywanych w ramach AMP.

Do 2007 roku studenci ALK nie odnosili wielkich sukcesów sportowych w międzyuczelnianej rywalizacji. Lata tłuste nadeszły wraz z XIV Akademickimi Mistrzostwami Polski w 2007 roku. Studenci ALK wywalczyli wówczas tytuł akademickiego mistrza Polski w kategorii szkół niepublicznych. Rok później uczelnia spadła na drugą pozycję wśród szkół

25

Kozminski University has long been the leader in academic sports among non-public higher education institutions, ranked second only once. In the general ranking of all Polish higher education institutions of 2018, KU's sports association ranked 24th, defeating e.g. the University School of Physical Education in Krakow and the Józef Piłsudski University of Physical Education in Warsaw (26th and 30th respectively) as well as Warsaw School of Economics (27th). In Warsaw alone, the higher education institutions with better sportsmen were: Warsaw University (1st), Warsaw University of Technology (10th), and Warsaw University of Life Sciences (20th). In the medal table, in turn, KU ranked 3rd in Poland, sharing the podium with the Jerzy Kukuczka Academy of Physical Education in Katowice (1st) and the University School of Physical

Education in Krakow (2nd) KU students won 9 gold medals, 5 silver medals, and 1 bronze medal.

A bigger university, with several thousand students – and some of them being real talents whom the university can support and develop, has much bigger chances of winning the academic championships of Poland. KU is not a big university, but we win thanks to the sportsmanship of our student-athletes. They climb the podium and win medals quite often. KU always enters its students in over a dozen of the 33 disciplines included in the academic championships of Poland. Until 2007, KU's successes in interuniversity sports competition was minor. The years of plenty came with the 16th academic championships of Poland of 2007. The efforts of KU students made the university win the title of the aca-

niepublicznych i 26. miejsce w klasyfikacji generalnej wszystkich uczelni. Jednak od 2009 roku niepodzielnie zajmuje najwyższe miejsce w swojej kategorii. Centrum Sportu ALK, kierowane przez Marka Wołkowyckiego, tworzy 12 trenerów, 24 instruktorów i około 200 uczących się i trenujących sportowców. Prezesem AZS ALK jest Anna Perzyńska.

Klub uczelniany AZS w Akademii Leona Koźmińskiego powstał w 1995 roku. Pierwszymi utworzonymi sekcjami sportowymi były sekcje koszykówki, siatkówki oraz piłki nożnej. Od tego czasu sport stał się nieodłącznym elementem życia uczelni. Są dyscypliny, w których tradycyjnie sportowcy w barwach ALK radzą sobie lepiej niż pozostali. To pływanie, tenis ziemny, aerobik sportowy, ergometr, wioślarstwo, siatkówka kobiet,

koszykówka mężczyzn, tenis stołowy i brydż sportowy. Na 43 dyscypliny sportu akademickiego przewidziane w AMP uczelnia wystawia zawodników w kilkunastu. To wystarczy, by wygrać rywalizację.

W 2018 roku złoto dla ALK w ergometrze wywalczyła **Joanna Dorociak** – dwukrotna medalistka akademickich mistrzostw Europy.

Łączy trening zawodowy z nauką. – *Zrobiłam już jedną magisterkę na SGGW – mówię – a teraz studiuję zarządzanie w wirtualnym środowisku na ALK. Chcę się uczyć, bo do końca nie wiem jeszcze, co dalej będę robić. Trzeba mieć zapał i dużo samozaparciu, wtedy wszystko można. Egzaminów zdaję indywidualnie, dużo zajęć odbywam zdalnie, ale semestr zimowy zaliczyłam na czysto. Zobaczmy, jak będzie dalej* – zastanawia się wio-



Joanna Dorociak – dwukrotna medalistka akademickich mistrzostw Europy w 2018 roku wywalczyła złoto dla ALK w ergometrze. Joanna Dorociak – a two-time medallist in academic championships of Europe, earning KU a gold medal in indoor rowing in 2018.

demical champion of Poland in the category of non-public higher education institutions. One year later, KU moved one place down in the ranking of non-public higher education institutions and ranked 26th in the general ranking of all higher education institutions. But since 2009 it has reigned supreme in its category.

The KU Sports Centre, headed by Marek Wołkowycki, brings together 12 coaches, 24 instructors, and around 200 student-athletes. The president of KU's Academic Sports Association is Anna Perzyńska.

The Academic Sports Association of Kozłowski University was established in 1995. The first sections included basketball, volleyball, and football. Since that time, sport has been an inseparable element of KU's university life.

There are disciplines where KU athletes usually perform better than others. These are swimming, tennis, sport aerobics, indoor rowing, traditional rowing, women's volleyball, men's basketball, table tennis, and bridge. KU enters its athletes in several dozen disciplines out of 43 competed in as part of academic championships of Poland. It's enough to win the competition.

In 2018, **Joanna Dorociak** – a two-time medallist in academic championships of Europe – earned KU a gold medal in indoor rowing.

She combines training with studying. *"I earned one master's degree at Warsaw University of Life Sciences, – she says – and now I study management in virtual environments at KU. I want to keep on learning because I'm not quite sure what I will be doing in the*

*future yet. You need to have a lot of motivation and perseverance. Anything is possible then. I sit my exams following an individual schedule, I take many classes remotely, but I passed the fall semester as expected. We'll see what's next"* – says the rower, who won the gold medal in indoor rowing one day after her 26th birthday, following up with another gold medal won with Zuzanna Duda in double sculls in Bydgoszcz as part of academic championships of Poland.

In 2017, KU organised the academic championships of Poland in bridge. The academic teams were composed of academics and graduates. The University of Rzeszów's team was represented by Senator Aleksander Bobko, former Deputy Minister of Science, and KU was represented by its Rector – Prof. Witold Bielecki. KU was the favourite and did

not disappoint its supporters, taking the gold home once more. The duo of Igor Łosiewicz and Łukasz Witkowski from KU, having won silver in the world academic championships one year earlier, did really well.

The university enters its contestants in the Polish Cup as well. In 2017, a KU student, Karolina Klimek, climbed the podium between two other students (both from sports universities), winning the silver medal in slalom in the finals of the academic Winter Cup. Another silver medal was won at the same event and in the same discipline by a downhill skier from KU – Andrzej Dzedzic. Stanisław Rymkiewicz won silver in snowboarding in the 2018 academic championships of Poland.

ślarka, która złoto w ergometrze wywalczyła dzień po swoich 26. urodzinach, a zaledwie miesiąc później wraz z Zuzanną Dudą zdobyła złoto w wioślarskiej dwójce AMP na torze regatowym w Bydgoszczy.

W 2017 roku ALK zorganizowała zawody AMP w brydżu sportowym. W akademickich drużynach wystąpili pracownicy i absolwenci. W drużynie Uniwersytetu Rzeszowskiego grał były wiceminister nauki, senator Aleksander Bobko, a w drużynie ALK – rektor, prof. Witold Bielecki. Akademia była faworytem i nie zawiodła kibiców, kolejny rok z rzędu zdobywając złoto. Wysoki poziom zaprezentował duet Igor Łosiewicz i Łukasz Witkowski z ALK, którzy rok wcześniej w akademickich mistrzostwach świata zdobyli srebro. Uczelnia wystawia też zawodników

w Pucharze Polski. W 2017 roku Karolina Klimek, studentka ALK, stanęła na podium pomiędzy dwiema zawodniczkami uczelni sportowych, zdobywając srebro w slalomie narciarskim podczas finału AZS Winter Cup. W tej samej imprezie, również w slalomie, srebro wywalczył narciarz alpejski z ALK – Andrzej Dziedzic. Stanisław Rymkiewicz został srebrnym medalistą AMP w snowboardzie w 2018 roku.

#### WYBITNI SPORTOWCY, KTÓRZY STUDIOWALI W ALK

Sławomir Kuczko, pływak, mistrz Europy  
Paweł Korzeniowski, pływak, olimpijczyk  
Otylia Jędrzejczak, mistrzyni olimpijska w pływaniu  
Mariusz Fyrstenberg, tenisista



Maciej Rajski, mistrz Polski w tenisie ziemnym.  
Maciej Rajski, Poland's tennis champion.



Arcymistrz szachowy Krzysztof Jakubowski.  
Krzysztof Jakubowski, chess player, grandmaster.

#### OUTSTANDING ATHLETES WHO STUDIED AT KU

Sławomir Kuczko, swimmer, champion of Europe  
Paweł Korzeniowski, swimmer, Olympian  
Otylia Jędrzejczak, Olympic swimming champion  
Mariusz Fyrstenberg, tennis player  
Wojciech Brzozowski, 7-time world windsurfing champion  
Michał Polanowski, windsurfing, champion of Europe  
Hubert Mokrzycki, windsurfing – third place in slalom in world championships  
Jacek Person, golf player – Polish national team, contestant in the Universiade in Bangkok  
Sandra Okupniak, golf player  
Janek Korycki, kitesurfing, champion of Poland

Agnieszka Kobus, rower, Olympian, bronze medal won in Rio  
Paweł Pierczyński, rower, indoor rowing  
Łukasz Juszcakiewicz, rower, indoor rowing  
Marcin Prachnio, kyokushin karate, champion of Poland in the junior category (2008)  
Bartosz Kucharski, athletics  
Joanna Paprocka, taekwondo, world champion  
Ewa Nelip, épée fencer, gold medallist in the 2009 Universiade  
Maciej Rajski, Poland's tennis champion  
Alicja Rosolska, tennis player  
Anna Kielbasińska, sprinter, champion of Poland  
Joanna Majdan-Gajewska, chess grandmaster  
Krzysztof Jakubowski, chess grandmaster

Uczelniana drużyna futbolu amerykańskiego. KU's American football team.



Wojciech Brzozowski, 7-krotny mistrz świata w windsurfingu  
 Michał Polanowski, windsurfing, mistrz Europy  
 Hubert Mokrzycki, windsurfing – trzecie miejsce w slalomie na mistrzostwach świata  
 Jacek Person, golfista – kadra Polski, uczestnik Uniwersjady w Bangkoku  
 Sandra Okupniak, golfistka.  
 Janek Korycki, kitesurfing, mistrz Polski  
 Agnieszka Kobus, wioślarka, olimpijka, brązowy medal w Rio  
 Paweł Pierczyński, wioślarz, ergometr  
 Łukasz Juszcakiewicz, wioślarz, ergometr  
 Marcin Prachnio, karate kyokushin, mistrz Polski juniorów 2008  
 Bartosz Kucharski, lekka atletyka  
 Joanna Paprocka, taekwondo, mistrzyni świata

Ewa Nelip, szpadzistka, złota medalistka Uniwersjady w 2009 roku  
 Maciej Rajski, mistrz Polski w tenisie ziemnym  
 Alicja Rosolska, tenisistka  
 Anna Kielbasińska, sprinterka, mistrzyni Polski  
 Joanna Majdan-Gajewska, arcymistrzyni szachowa  
 Krzysztof Jakubowski, arcymistrz szachowy

### TRIO BASKET

Ponad sto zespołów uczniowskich z Warszawy i okolic każdego roku uczestniczy w zawodach koszykówki ulicznej Trio Basket. To impreza od początku wymyślona i sponsorowana przez ALK. Jej celem jest pokazanie młodzieży, że uczelnia biznesowa jest miejscem, w którym można rozwijać zainteresowania sportowe.



Trio Basket – tu ujawniają się przyszłe koszykarskie talenty.  
 Trio Basket – this is where future basketball talent comes to light.

### TRIO BASKET

There are over one hundred teams of students from Warsaw and surroundings taking part in the Trio Basket street basketball tournament each year. It's an event initiated and sponsored by KU. Its goal is to show the youth that a business school is a place where they can pursue and develop interest in sports.

The winners of the tournament – both girls' team and boys' team – are awarded a rector's scholarship for undergraduate-level studies if they decide to continue their education at KU after their matura exam. Other contestants receive in-kind prizes and souvenirs. Kozminski University has been promoting volleyball among youth for 16 years, working with PE teachers in post-secondary schools and encouraging them to enter the

Trio Basket tournament. The event is honoured with the presence of famous sportspeople, basketball virtuosos. Their showcases and the opportunities to meet people like Michael Ansley from NBA make the event all the more attractive.

### RUN WARSAW!

Since 2011, KU has been involved in the organisation and sponsorship of several editions of the biggest mass street run in Poland – “Run Warsaw!”

Many of our academic teachers, employees, and students run on a daily basis, some even take part in marathon runs, so running is something our community is well familiar with. At the same time we wanted to stress our attachment to Warsaw and make our mark on the left-hand side of the Vistula because



Koszykarze ALK z trenerem Arturem Marciniakiem sześciokrotnie zdobyli złoto w Akademickich Mistrzostwach Polski w latach 2009-2014.  
 KU basketball players with their coach, Artur Marcinak, having won gold in the Academic Championships of Poland in 2009-2014 six times.

Zwycięzcy turnieju – zarówno drużyna dziewcząt, jak i chłopców – mają zapewnione stypendia rektora na studiach licencjackich, jeśli po maturze zdecydują się kontynuować naukę w ALK. Pozostali uczestnicy otrzymują nagrody rzeczowe i pamiątki.

Od 16 lat Koźmiński popularyzuje siatkówkę wśród młodzieży, współpracując z nauczycielami WF w szkołach ponadgimnazjalnych i zachęcając ich do rywalizacji podczas Trio Basket. Gośćmi imprezy są znani sportowcy, mistrzowie koszykówki. Ich pokazy i możliwość spotkania kogoś takiego jak Michael Ansley z NBA uatrakcyjniamy imprezę.

### **BIEGNIJ, WARSZAWO!**

Od 2011 roku przez kilka edycji ALK włączyła się w organizację i sponsoring najwięk-

szego masowego biegu ulicznego w Polsce – „Biegnij, Warszawo!”

Wielu naszych wykładowców, pracowników i studentów codziennie biega, niektórzy biorą udział w maratonach, więc bieganie jest sportem biskim naszej społeczności. Jednocześnie chcieliśmy podkreślić przywiązanie do Warszawy i pokazać się na lewym brzegu Wisły, bo choć sami mamy siedzibę w prawobrzeżnej Warszawie, to chcemy być widoczni w całym mieście. Zamierzenie znakomicie się udało. Wśród 10 tys. uczestników biegu nie zabrakło nawet Leo, maskotki uczelni. Na głównych placach miasta, przez które przebiegali uczestnicy biegu, kibicowali im studenci ALK i cheerleaderki wyposażone w biało-niebieski pompony.

Co roku uczelnia organizuje zimowe obozy sportowe dla studentów,  
The university organizes sports trips for its students each year.



even though we are based on the right side of Warsaw, we want to be seen in the entire city. The mission was completed successfully. Leo, KU's mascot, was also one of the 10 thousand runners . When passing through War-

saw's main squares on the route of the run, the runners were supported by KU students and cheerleaders with white-blue pom-poms.

Zawodowo kibicujemy swoim sportowcom.  
We support our athletes full-time.





206

25

25

207

# ABSOLWENCI KOŹMIŃSKIEGO

KOZMINSKI GRADUATES



Już wśród pierwszych absolwentów – najpierw studiów MBA, a później studiów licencjackich i magisterskich w ALK – były osoby, które tworzyły polski system finansowy, zarządzały krajowymi i międzynarodowymi korporacjami, pracowały dla administracji publicznej, budowały wolnorynkową gospodarkę. Kolejne roczniki opuszczające uczelnię korzystają z ugruntowanej wśród pracodawców dobrej opinii o absolwentach Koźmińskiego, którym przypisuje się fachowość, dobre przygotowanie i proaktywną postawę w pracy. Ponad 90 proc. absolwentów znajduje zatrudnienie w trzy miesiące po ukończeniu studiów.

Ich kariery rozwija się w różnych dziedzinach, w kraju i na świecie. Często wracają



Even the first KU graduates – first of MBA studies, and then of undergraduate and graduate studies – included people who created the Polish financial system, managed national and international corporations, worked in public administration, and shaped the free market economy. Each year of graduates leaving KU benefits from the university's good reputation among employers, who associate KU graduates with professionalism, well-roundedness, and a proactive attitude at work. Over 90 percent of our graduates find a job within three months after graduation. Their careers flourish in many different fields, both in Poland and abroad. They often come back to the university to take up a postgraduate programme

na uczelnię, by przed kolejnym etapem zawodowych wyzwań podjąć studia podyplomowe i zdobyć dodatkowe umiejętności. Wielu realizuje się w startupach, które zakładają nawet już w czasie studiów. Inni przejmują i dalej rozwijają biznesy rodzinne. Są też osoby, które ze swojej pasji do sportu czy sztuki potrafiły uczynić dobrze prosperujący biznes.

Kilkudziesięciu absolwentów wybrało ścieżkę naukową, po ukończeniu studiów zrobili doktorat, habilitację. Wśród nich jest prof. Bartłomiej Nowak z Katedry Prawa Międzynarodowego i Unii Europejskiej, od 2015 roku prorektor ds. studiów ekonomiczno-społecznych ALK, absolwent studiów magisterskich z zarządzania. Stosunkowo liczną grupę studentów

and gain new skills before the next stage of their professional challenge.

Many of them run start-ups, which they establish when they are still students. Others take over and keep on developing family businesses. There are also those who have managed to turn their passion for sports or art into thriving businesses.

Several dozen of our graduates have decided to pursue an academic career and followed up with doctoral and post-doctoral degrees. They include Prof. Bartłomiej Nowak from the Department of International Law and European Union Law, a Vice-Rector for Economic and Social Studies since 2015, a graduate of the master in management programme.

### Do 2018 r. dyplom Akademii Leona Koźmińskiego uzyskali absolwenci studiów

I stopnia (licencjackich)	10 161
II stopnia (magisterskich)	8 597
Jednolitych magisterskich (prawo)	4 243
Doktoranckich	447
Podyplomowych	21 807
MBA	4 687
RAZEM	49 942

ALK zawsze stanowili potomkowie polskich przedsiębiorców. Zanim przejęli stery firm rodzinnych, chcieli się dużo nauczyć od innych, dlatego angażowali się w przedsięwzięcia studenckie i chętnie uczestniczyli w wymianie międzynarodowej, odbywając część studiów

za granicą. To dobrze zmotywowani, ambitni ludzie, których kariery rozwijają się w imponującym tempie. Wśród absolwentów są też osoby, które nigdy nie chciały zakładać i prowadzić własnych firm, ale chciały być dobrze zarabiającymi specjalistami zatrudnionymi



### By 2018, Kozminski University diplomas have been awarded to graduates of

Undergraduate level (bachelor's) studies	10 161
Graduate level (master's) studies	8 597
Single-cycle degree studies (law)	4 243
Doctoral studies	447
Postgraduate studies	21 807
MBA studies	4 687
IN TOTAL	49 942

A group of KU students that has always been quite numerous is one composed of descendants of Polish entrepreneurs. Before they assumed the reins of family businesses, they wanted to learn much from others, that's why they would get involved in various student initiatives and took advantage of in-

ternational exchange programmes, pursuing a part of their studies abroad. They are very motivated, ambitious people with skyrocketing careers. Our graduates also include people who have never wanted to start and run their own businesses, but become well-paid specialists with a stable employment at

w stabilnych firmach w kraju lub gdziekolwiek na świecie. Czasami docierają do nas informacje o ich osiągnięciach. Warto im kibicować.

Absolwenci Koźmińskiego rosną w siłę, ich kariery zataczają coraz szersze kręgi. Wykształceni w ALK sukcesorzy przejęli rodzinne biznesy i wprowadzili je na globalny rynek. Odnoszą sukcesy jako menedżerowie, prawnicy, księgowi, finansiści.

Uczelnia stara się śledzić kariery wszystkich swoich absolwentów, ale obserwowanie nawet w serwisach społecznościowych 50 tys. osób jest niemożliwe. Ludzie zmieniają stanowiska, miejsca pobytu, kraje, afiliacje, nazwiska. Stąd próba stworzenia pełnej listy wybitnych absolwentów, którymi warto się pochwalić, jest z góry skazana na porażkę. Na pewno pominieliśmy wiele osób, o których nie mamy informacji, nie wiemy, co obecnie robią. Innych przedstawiamy afiliacją, która być może już wygasła, bo zamknął się jakiś rozdział ich kariery, by mógł się otworzyć kolejny. W tym miejscu przepraszamy za błędy, które pomimo dołożonej staranności siłą rzeczy mogły się wkraść do prezentowanej listy absolwentów mających na koncie znaczące sukcesy. Jednocześnie kierujemy prośbę do wszystkich absolwentów ALK – piszcie do do Biura Karier i Współpracy z Absolwentami [bkiwza@kozminski.edu.pl](mailto:bkiwza@kozminski.edu.pl) Pochwalcie się, co teraz robicie! Pozostawajcie w kontakcie ze swoją uczelnią, nawet po zakończeniu studiów. Cały czas tworzymy listę Waszych osiągnięć, a jubileusz 25-lecia istnienia uczelni jest dobrym powodem, by ją wydłużyć.



thriving companies in Poland or abroad. We sometimes come across news of their achievements. It's really worth keeping our fingers crossed for them. The number of KU graduates is growing, as is the significance of their careers. KU-educated successors have taken over family businesses and brought them to the global market. They succeed as managers, lawyers, accountants, financiers.

At KU we try to keep track of the careers of our graduates, but it's impossible to follow 50 thousand people across social media and be up to date with their fates. People change their jobs, positions, places of stay, affiliations, names. Hence an attempt to create an exhaustive list of brilliant graduates we could boast of is doomed to failure from the start. We have surely failed to list many people here because we have no information about them, we don't know what they do today. Others may come with affiliations which are no longer valid because they might have closed one chapter of their career and opened another.

This is where we'd like to apologise for any mistakes that even despite due care, might have been made in the compiled list of our graduates with outstanding achievements on their scorecards. We also have a request addressed to all KU graduates – stay in touch! Drop us a line at [bkiwza@kozminski.edu.pl](mailto:bkiwza@kozminski.edu.pl) and tell us what you are up to nowadays! Keep in touch with your university, even after you finish your studies. We keep on working on the list of your achievements all the time, and the 25th anniversary of Kozminski University is a good occasion to extend it.

## JESTEŚMY DUMNI Z NASZYCH ABSOLWENTÓW! WE ARE PROUD OF OUR GRADUATES!

**Dimas Alvarenga**, dyplomata, pracuje w Ambasadzie Boliwariańskiej Republiki Wenezueli w Warszawie (diplomat, works at the Embassy of the Bolivarian Republic of Venezuela in in Warsaw)

**Marcin Ambroziak**, współwłaściciel firmy przewozowej Ambro z siedzibą w Turku, dysponującej flotą ponad stu tirów (co-owner of a Turkey-based shipping company named Ambro with a fleet of over one hundred HGVs)

**Zbigniew Andrzejewski**, prezes firmy meblarskiej Black Red White (president of the Black Red White furniture company)

**Piotr Arent**, właściciel i wiceprezes sieci elewatorów AgroArtim z Mławy (owner and Vice-President of AgroArtim based in Mława, a company offering a network of silo facilities)

**Albert i Antoni Bachleda-Curuś**, obaj bracia pracują w znanej podhalańskiej firmie rodzinnej Bachleda Grupa Inwestycyjna (both brothers work in Bachleda Grupa Inwestycyjna – a well-known family business from the Sub-Tatra region)

**Rafał Baran**, CEO w 4fun Media (CEO at 4fun Media)

**Ernest Bartosik**, wiceprezes prywatnej amerykańskiej firmy farmaceutycznej Unipharm Holding (Vice Chairman at the

American private pharmaceutical company called Unipharm Holding)

**Żaneta Berus**, prezes EXPO XXI Warszawa, obecnie Ptak Warsaw Expo (President of EXPO XXI Warszawa; currently Ptak Warsaw Expo)

**Alina Bielecka**, członek zarządu i szefowa HR Huty ArcelorMittal Warszawa (Member of the Management Board and Head of HR at Huty ArcelorMittal Warszawa)

**Maciej Bielicki**, współzałożyciel agencji socialmediowej Lubię to! (Co-Founder of the Lubię to! social media agency)

**Sylwia Bilka**, wiceprezes Polskiej Izby Informatyki i Telekomunikacji, zasiada w radach nadzorczych eCard i Dotpay (Vice-President of the Polish Chamber of Information Technology and Telecommunication, Member of Supervisory Boards of eCard and Dotpay)

**Jakub Birecki**, raper B.R.O. i producent muzyczny (rapper performing as B.R.O., music producer)

**Mariusz Błaszczak**, minister obrony narodowej (Minister of National Defence)

**Piotr Błoński**, dyrektor finansowy KCR, w ALK obronił doktorat z ekonomii (Chief Financial Officer at KCR, holder of doctorate degree in economics – conferred by KU)

**Jan Boberek**, współzałożyciel Trusense (Co-Founder of Trusense)

**Joanna Boczek**, właścicielka restauracji Pierogi Ladies w Szanghaju (owner of the Pierogi Ladies restaurant in Shanghai)

**Sylwester Bogacki**, prezes zarządu Polska Spółka Gazownictwa (president of the management board of Polska Spółka Gazownictwa)

**Mateusz Bonca**, w ALK obronił doktorat, prezes zarządu Grupy Lotos (defended his doctoral dissertation at KU, President of the Management Board of Grupa Lotos)

**Radosław Bólkowski**, Regional Consumer Business Unit Director w Bridgestone East Europe (Regional Consumer Business Unit Director at Bridgestone East Europe)

**Magdalena Bratkowska**, radca prawny prezesa NIK (legal adviser of the President of NIK)

**Jarosław Broda**, wiceprezes firmy energetycznej TAURON Polska Energia (Vice-President of TAURON Polska Energia, an energy holding company)

**Tomasz Boncol**, Country Manager w firmie produkującej wysokiej jakości słuchawki do odbierania muzyki Jabra Polska (Country Manager at Jabra Polska, a company manufacturing high-end headsets)

**Krzysztof Bońkowski**, prezes firmy doradczej Bońkowski Consulting (President of Bońkowski Consulting, a consulting company)

**Tomasz Brdys**, dyrektor finansowy Bobby Burgera (Chief Financial Officer at Bobby Burger)

**Agnieszka Brzezińska**, właścicielka firmy Bona-Agra, dostarczającej półprodukty spożywcze dla odbiorców branży HoReCa (owner of Bona-Agra, a company supplying food intermediates to the HoReCa industry)

**Wojciech Brzozowski**, 7-krotny mistrz świata w windsurfingu (7-time world windsurfing champion)

**Magdalena Bugajło**, dyrektor komunikacji i PR w międzynarodowej firmie kurierskiej DHL (Director of Communications and PR at the DHL courier services company)

**Arkadiusz Chlebowicz**, dyrektor zarządzający Waimea Holding, założyciel stowarzyszenia MBA Inspire (Managing Director at Waimea Holding, founder of the MBA Inspire association)

**Tadeusz Chmielewski**, właściciel i prezes ROHLIG SUUS Logistics (owner and President of ROHLIG SUUS Logistics)

**Barbara Chwesiuk**, założycielka, właścicielka i główna projektantka firmy Bialcon (founder, owner, and head designer at Bialcon)

**Patrycja Cierocka-Szumichora**, założycielka marki Patrizia Aryton (founder of the Patrizia Aryton brand)

**Michał Ciszek**, Dyrektor zarządzający i starszy wiceprezes w Circle K Polska (Managing Director, Senior Vice President at Circle K Polska)

**Marta Cydejko-Szlachcic**, Dyrektor pionu HR w KGHM Polska Miedź (Executive Director human resources at KGHM Polska Miedź)

**Michał Czartoryski**, właściciel Polo Club Żurawno (owner of Polo Club Żurawno)

**Paweł Czuryło**, zastępca redaktora naczelnego portalu Interia.pl (Deputy Chief Editor of Interia.pl)

**Remigiusz Dobija**, menedżer w Raiffeisen Bank w Austrii (Manager at Raiffeisen Bank in Austria)

**Marek Dobrzycki**, dyrektor zarządzający Panattoni Europe (Managing Director at Panattoni Europe)

**Yuri Drabent**, założyciel agencji socialmediowej Lubię to! (founder of the Lubię to! social media agency)

**Lukasz Drozd**, dr n. med., chirurg plastyczny, specjalista w zakresie leczenia oparzeń (MD, PhD, plastic surgeon, specialist in the area of burn treatment)

**Radosław Drozd**, członek zarządu PKO Leasing (Member of the Management Board of PKO Leasing)

**Marta Duraj**, Senior Associate w Czabański Gałuszyński i Partnerzy (senior associate at Czabański Gałuszyński i Partnerzy)

**Anna Dużyńska**, dyrektor ds. wynajmu powierzchni biurowej w Capital Park (Director for office space rental at Capital Park)

**Wojciech Dyk**, członek zarządu DNB Bank Polska, nadzoruje obszar finansów, IT oraz działalności operacyjnej banku (Member of the Management Board of DNB Bank Polska, supervises the areas of finance, IT, and operations)

**Andrzej Dziura**, radca prawny w kancelarii Otawski, Dziura, Jędrzejewski, Garbarczyk, ekspert w dziedzinie ochrony środowiska (legal adviser at the Otawski, Dziura, Jędrzejewski, Garbarczyk law firm, expert in the field of environmental protection)

**Paulina Marta Eleryk**, malarka (painter)

**Michał Fersten**, dyrektor handlowy w Iveco Polska (Chief Commercial Officer at Iveco Polska)

**Michał Filipek**, twórca – wraz z **Tomaszem Ozimkiem** – innowacyjnej firmy marketingowej, której aplikacja TapOn działa na rynku europejskim (one of the two foun-

ders – **Tomasz Ozimek** being the other – of an innovative marketing company whose TapOn app is used widely in the European market)

**Robert Fintak**, właściciel biura tłumaczeń ILS w Łodzi, założyciel Hutchinson Institute, prezes spółki z branży nowoczesnych technologii Terra Hexen zajmującej się detekcją i neutralizacją dronów (owner of a translation agency named ILS, based in Łódź, founder of Hutchinson Institute, President of a high-tech company called Terra Hexen, dealing with drone detection and neutralisation)

**Dariusz Formela**, prezes zarządu Gobarto (nowa nazwa dawnych Zakładów Mięśnych Duda), był członkiem zarządu PKN Orlen i AB Mažeikių Nafta – Litwa (President of the Management Board of Gobarto (former Zakłady Mięsne Duda), former Member of the Management Board of PKN Orlen and AB Mažeikių Nafta – Lithuania)

**Filip Fota**, właściciel restauracji śniadaniowej „Marmolada Chleb i Kawa” w Gdańsku (owner of the “Marmolada Chleb i Kawa” breakfast restaurant in Gdańsk)

**Karol Gajos**, prezes firmy Pentacomp Systemy Informatyczne (President of Pentacomp Systemy Informatyczne)

**Katarzyna Gierczak-Grupińska**, prezes Fundacji Firmy Rodzinne w Poznaniu oraz dyrektor operacyjny oddziału FBN Poland – największej międzynarodowej sieci firm

rodzinnych (President of Fundacja Firmy Rodzinne in Poznań and Operations Director of a branch of FBN Poland – the largest international network of family businesses)

**Joanna Gładys**, kieruje logistyką w niemieckiej centrali firmy Bosch (manages logistics in the German headquarters of Bosch)

**Dagmara Głowacka**, dyrektor polityki personalnej w niemieckiej firmie logistycznej o globalnym zasięgu DB Schenker (HR Policy Director at DB Schenker, a German logistics company operating globally)

**Marcin Gralewski**, prezes zarządu Orlen Oil (do 2016 r.), obecnie szef marketingu w CWS-boco Polska i wykładowca w ALK (President of the Management Board of Orlen Oil (until 2016), currently Head of Marketing at CWS-boco Polska and an academic teacher at KU)

**Ignacy Góra**, prezes Urzędu Transportu Kolejowego (President of the Polish Office of Rail Transportation)

**Agata Górnicka**, członek rady nadzorczej PZU SA, była szefowa biura zarządu i rady nadzorczej w BZ WBK (Member of the Supervisory Board of PZU SA, former Head of the Office of the Management Board and the Supervisory Board of BZ WBK)

**Tomasz Górnicki**, prezes Polskiego Holdingu Nieruchomości SA, instruktor ZHR zaangażowany w pomaganie Polakom na Wschodzie (president of Polski Holding Nieruchomości SA, a ZHR instructor involved in helping Poles living in the East)

**Przemysław Guziejko**, właściciel Kancelarii Adwokackiej Przemysław Guziejko, członek rady nadzorczej firmy Hyperion (owner of Kancelaria Adwokacka Przemysław Guziejko, Member of the Supervisory Board of Hyperion)

**Lukasz Hadyś**, dyrektor finansowy w spółce Kross, poprzednio członek zarządu ds. finansowych PKP Cargo (Chief Financial Officer at Kross, former Board Member for Finance at PKP Cargo)

**Dariusz Hajdukiewicz**, prawnik, dyrektor Biura Polityki Zdrowotnej w Urzędzie m.st. Warszawy (lawyer, Director of the Health Policy Department at the Office of the Capital City of Warsaw)

**Marcin Hakiel**, polski tancerz i celebryta (Polish dancer and celebrity)

**Ivan Hernandez**, menedżer w polskim biurze EY, mentor Startup Zone w Macedonii (manager at the Polish branch of EY, a Startup Zone mentor in Macedonia)

**Michał Holeksa**, wiceprezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów (Vice-President of the Office of Competition and Consumer Protection)

**Zbigniew Hupało**, dyrektor Szpitala Wojewódzkiego w Zielonej Górze (director of the provincial hospital in Zielona Góra)

**Patrycja Iłasz-Kłoda**, dyrektor Business Continuity w Orange Polska, w ALK obroniła doktorat z ekonomii (Business Continuity

Director at Orange Polska, holder of doctorate degree in economics – conferred by KU)

**Urszula Jastrzebowska**, wiceprezes i główna księgowa w firmie Livechat z Wrocławia (Vice-President and Head Accountant at Livechat based in Wrocław)

**Paweł Jarski**, założyciel i główny akcjonariusz Elemental Holding, spółki zajmującej się przetwarzaniem metali szlachetnych odzyskiwanych z układów elektronicznych i zużytych katalizatorów (founder and main stockholder of Elemental Holding, a company dealing with processing of noble metals restored from electronic systems and used catalytic converters)

**Bożena Jaskowska**, dyrektor Biblioteki Uniwersytetu Rzeszowskiego (Director of the University of Rzeszów's library)

**Agnieszka Jaworska**, właścicielka i prezes sieci restauracji Soffi Flower Coffee (Owner and President of the Soffi Flower Coffee restaurant chain)

**Aliki Jaworska**, dyrektor personalny w Parker Hannifin (Personnel Director at Parker Hannifin)

**Otylia Jędrzejczak**, pływaczka, mistrzyni olimpijska, wykłada na AWF, prowadzi Fundację Otylii Jędrzejczak propagującą sport wśród dzieci (swimmer, Olympic champion, academic teacher at the Józef Piłsudski University of Physical Education in Warsaw, runs the Otylia Jędrzejczak Foundation promoting sport among children)

**Rafał Jemielita**, redaktor „Playboya” (editor at “Playboy”)

**Sebastian Józwiak**, właściciel hotelu Brant w Majdanie k. Warszawy (owner of the Brant hotel located in Majdan near Warsaw)

**Mateusz Juroszek**, właściciel STS – największych w Polsce zakładów bukmacherskich (owner of STS – the biggest Polish bookmaker)

**YaEar Kaan Kaya** z Turcji, Controller w banku NatWest (from Turkey, controller at the NatWest bank)

**Dariusz Kacprzyk**, wiceprezes MCX Systems (Vice-President of MCX Systems)

**Bartosz Klinowski**, prezes firmy SECO/WARWICK ze Świebodzina (President of SECO/WARWICK from Świebodzin)

**Maria Kalwasińska**, członek zarządu PKO Leasing (Member of the Management Board of PKO Leasing)

**Helena Kamińska**, dyrektor zarządzająca Open Finance (Managing Director at Open Finance)

**Mira Kantor-Pikus**, Head of Equity, Debt & Structured Finance w Cushman & Wakefield (Head of Equity, Debt & Structured Finance at Cushman & Wakefield)

**Bartosz Klinowski** – dyrektor zarządzający na Europę i członek zarządu SECO/

WARWICK, firmy dostarczającej piece do obróbki cieplnej metali (Managing Director for Europe and Member of the Management Board of SECO/WARWICK, a company offering furnaces for heat processing of metals)

**Magdalena Koczuba-Sobieraj**, wykładowca w ALK po uzyskaniu doktoratu (academic teacher at KU after getting her doctorate degree)

**Małgorzata Kolton**, dyrektor generalna na rynek polski, czeski, słowacki i węgierski firmy Tetra Pak (Managing Director at Tetra Pak for Poland, the Czech Republic, and Slovakia)

**Monika Kosko**, wiceprezes zarządu Ursusa (Vice-President of the Management Board of Ursus)

**Anna Kostro**, członek zarządu ds. recyklingu elektroodpadów w Elemental Holding (Member of the Management Board for electro-waste recycling at Elemental Holding)

**Ewa Kot**, współwłaścicielka i dyrektor PR w rodzinnej stoczni Delphia Yachts Kot w Olecku, produkującej luksusowe jachty i łodzie motorowe, głównie na eksport (co-owner and PR Director of the family-run Delphia Yachts Kot shipyard in Olecko, manufacturing yachts and motorboats – mainly for export)

**Aleksandra Kowalik**, sportowiec motocrossowy (motocrosser)

Aleksandra Ksionek, dr Maria Tomaszewska, Aleksandra Adamczyk



*Absolwenci Koźmińskiego rosną w siłę, ich kariery zataczają coraz szersze kręgi. Wykształceni w ALK sukcesorzy przejęli rodzinne biznesy i wprowadzili je na globalny rynek.*

*The number of KU graduates is growing, as is the significance of their careers. KU-educated successors have taken over family businesses and brought them to the global market.*

**Natalia Kowalska**, kierowca sportowy, jedyna kobieta, która jeździła w Formule 2 (racing driver, the only woman to have taken part in Formula 2)

**Karolina Kozłowska**, współzałożycielka Anywhere.to (co-founder of Anywhere.to)

**Krystyna Barbara Kozłowska**, do 2017 r. rzecznik praw pacjenta (Commissioner for Patients' Rights, until 2017)

**Leszek Król**, zastępca dyrektora Departamentu Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego (Deputy Director at the Department of Regional Development and European Funds at the Masovia Province Marshall's Office)

**Radosław Kwiecień**, członek zarządu Banku Gospodarstwa Krajowego (Member of the Management Board of Bank Gospodarstwa Krajowego)

**Dariusz Kowalczyk-Tomerski**, prezes zarządu TP Teltech (President of the Management Board of TP Teltech)

**Agnieszka Kozakiewicz-Pietrzak**, członek zarządu Millennium Leasing (Member of the Management Board of Millennium Leasing)

**Adam Lesiński**, członek zarządu Polskiej Grupy Zbrojeniowej (Member of the Management Board of Polska Grupa Zbrojeniowa)

**Leszek Lange**, regionalny, dyrektor sprzedaży w SaaS w Hilti Group (Area Sales Manager, SaaS at Hilti Group)

**Mariusz Leszek**, wiceprezes zarządu Lechpol Electronics z Garwolina, firmy, która wypromowała własną markę sprzętu elektronicznego Kruger & Matz (Vice-President of the Management Board of Lechpol Electronics from Garwolin, a company who has promoted an own brand of Kruger & Matz electronic equipment)

**Zbigniew Leszczyński**, członek zarządu PKN Orlen (Member of the Management Board of PKN Orlen)

**Damian Lewandowski**, współzałożyciel Trusense (co-founder of Trusense)

**Paweł Lisiewicz**, szef Gabinetu Prezydenta RP w randze ministra (2013–2015), potem wiceprezes Instytutu Bronisława Komorowskiego (Chief of Cabinet to the President holding a minister's rank (2013–2015), later – Vice-President of the Bronisław Komorowski Institute)

**Mirosław Lubarski**, dyrektor marketingu i członek zarządu Grupy Polskie Składy Budowlane (Marketing Director and Member of the Management Board of Grupa Polskie Składy Budowlane)

**Cezary Maciołek**, wiceprezes zarządu w firmie doradztwa HR Grupa Progres (Vice-President of the Management Board at Grupa Progres, a HR consulting company)

**Grzegorz Makowiecki**, prezes Ostrołęckiego Towarzystwa Budownictwa Społecznego (President of Ostrołęckie Towarzystwo Budownictwa Społecznego)

**Daniel Malak**, Country General Manager w Candy Hoover Group (Country General Manager at Candy Hoover Group)

**Robert Malicki**, prezes zarządu Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych (President of the Management Board of Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych)

**Tomasz Małecki**, prezes Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego (President of the Lublin Science and Technology Park)

**Ewa Małyszko**, prezes zarządu TFI BGK (President of the Management Board of TFI BGK)

**Krzysztof Mamiński**, prezes PKP SA, wcześniej prezes PKP Cargo i Przewozów Regionalnych (President of PKP SA, former President of PKP Cargo and Przewozy Regionalne)

**Piotr Marciniak**, dyrektor zarządzający firmy rekrutacyjnej Talent Bridge (Managing Director at Talent Bridge, a staffing agency)

**Marta Markocka-Pepol**, właścicielka szkoły językowej i biura tłumaczeń Haw ar yu w Olsztynie (owner of the Haw ar yu language school and translation agency based in Olsztyn)

**Maciej Mądrała**, dyrektor generalny Centrum Medycznego MAVIT (Managing Director at Medical Center MAVIT)

**Paweł Mielcarz**, profesor w Akademii Leona Koźmińskiego (Professor at Kozminski University)

**Rafał Miland**, wiceprezes Przedsiębiorstwa Eksploatacji Rurociągów Naftowych Przyjaźń (Vice-President of Przedsiębiorstwo Eksploatacji Rurociągów Naftowych Przyjaźń)

**Maciej Milkowski**, od czerwca 2018 r. wiceminister zdrowia, a poprzednio zastępca prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia (since June 2018, Deputy Minister of Health, earlier – Deputy President of the National Health Fund)

**Hubert Mokrzycki**, windsurfer, CEO Goodnight Warsaw Apartments i dyrektor sprzedaży w C14 Design (windsurfer, CEO of Goodnight Warsaw Apartments and sales director at C14 Design)

**Beata Molska**, dyrektor ds. rekrutacji i rozwoju w firmie kurierskiej DPD (Director for Recruitment and Development at the DPD courier services company)

**Remigiusz Mróz**, ukończył prawo, obronił doktorat, najpopularniejszy pisarz kryminałów w Polsce (graduate of law, holder of doctorate degree, most popular writer of crime stories in Poland)

**Agata Muszyńska**, dyrektor zarządzająca w firmie modowej BOHOBOCO (Managing Director at BOHOBOCO, a fashion company)

**Daniel Mzyk**, właściciel firmy meblarskiej Paged, która jest największym w Europie producentem sklejk (owner of the Paged furniture company, which is also the largest plywood manufacturer in Europe)

**Jacek Neska**, był prezesem zarządu Lotos Oil SA, był członkiem zarządu PKP Cargo (former President of the Management Board of Lotos Oil SA, former Member of the Management Board of PKP Cargo)

**Marat Nevretdinov**, prezes spółki ubezpieczeniowej Grupa Europa (President of the Grupa Europa insurance company)

**Piotr Nielubowicz**, wiceprezes zarządu ds. finansowych w CD Projekt (Vice-President of the Management Board for finance at CD Projekt)

**Bartłomiej Nowak**, profesor, prorektor Akademii Leona Koźmińskiego (Professor, Vice-Rector at Kozminski University)

**Grzegorz Nowak**, wiceprezes zarządu firmy Ambra, największego dystrybutora win w Polsce i producenta cydru (Vice-President of the Management Board of Ambra, the biggest distributor of wine in Poland and a cider producer)

**Maciej Oleksowicz**, prezes sieci największych hurtowni motoryzacyjnych w kra-

ju Inter Cars, kierowca rajdowy (President of a chain of the biggest automotive wholesale outlets – Inter Cars, also a racing driver)

**Robert Olszewski**, dyrektor sprzedaży w Data Exchanger, broker danych behawioralnych (Sales Director at Data Exchanger, behavioural data broker)

**Aster Papazyan**, dyrektor generalny i członek zarządu Netii (Managing Director and Member of the Management Board of Netia)

**Paweł Pawlak**, dyrektor polskiego oddziału firmy ubezpieczeniowej Credendo Short-Term (Director of the Polish branch of the Credendo Short-Term insurance company)

**Eryk Pawłowski**, współzałożyciel Anywhere.to (Co-Founder of Anywhere.to)

**Michał Pawłowski**, partner w kancelarii CMS Cameron McKenna, szef zespołu rynków kapitałowych, doktor prawa ALK (Partner in CMS Cameron McKenna, Head of the Capital Markets Team, holder of doctorate degree in law – conferred by KU)

**Grażyna Paturalska**, była posłanka, konsultantka w dziedzinie mody, autorka książki „Ubierz (J)ego” (former MP, fashion consultant, author of “Ubierz (J)ego”)

**Magdalena Maria Pazgan-Waclavek**, prawniczka, przewodnicząca rady nadzorczej Konspol Holding (lawyer, Chair of the Supervisory Board of Konspol Holding)

**Wojciech Peret**, był wiceprezesem SECO/WARWICK (former Vice-President of SECO/WARWICK)

**Marcin Petrykowski**, dyrektor wykonawczy JPMorgan Londyn i wicedyrektor polskiego oddziału JPMorgan (Managing Director at JPMorgan London and Deputy Director of the Polish branch of JPMorgan)

**Agnieszka Piątkowska**, headhunter i coach kariery (career coach and headhunter)

**Katarzyna Piątkowska**, dyrektor zintegrowanego łańcucha dostaw Coca-Cola HBC Polska (Integrated Supply Chain Director at Coca-Cola HBC Polska)

**Małgorzata Piekarska**, dyrektor generalna w Auchan Direct (Managing Director at Auchan Direct)

**Rafał Pietrzak**, prezes zarządu Aiton Caldwell (President of the Management Board of Aiton Caldwell)

**Michał Pietrzyk**, wiceprezes koncernu gazowego PGNiG (Vice-President of the PGNiG gas company)

**Waldemar Pilczek**, prezes firmy Quick-mix, producenta innowacyjnych materiałów budowlanych (President of Quick-mix – a manufacturer of innovative construction materials)



Yuri Drabent i Maciej Bielicki założyli na studiach firmę, którą po kilku latach sprzedali za 6 mln złotych.  
Yuri Drabent and Maciej Bielicki launched a business as students, and sold it after a few years for 6 million zloty.

**Jerzy Pietrucha**, prezes firmy rodzinnej Pietrucha produkującej materiały dla inżynierii lądowej, członek Rady Inwestorów w Afryce (President of the Pietrucha family business manufacturing materials for land engineering, member of the Council of Investors in Africa)

**Michał Polanowski**, mistrz Europy w windsurfingu, motocrossowiec, CEO & Founder AllSporter, Blockchain Entrepreneur (windsurfing champion of Europe, motocrosser, CEO & founder of AllSporter, blockchain entrepreneur)

**Karina Popieluch**, wykładowca, coach, ekspert HR (academic teacher, coach, HR expert)

**Artur Popko**, członek zarządu Budimexu (Member of the Management Board of Budimex)

**Michał Powalowski**, dyrektor zarządzający Biurem Faktoringu i Ryzyka Alior Banku (Managing Director at the Factoring and Risk Bureau of Alior Banku)

**Marek Profus jr**, prezes firmy Profus Management, wydawcy tygodnika „Piłka Nożna” (President of Profus Management, publisher of the “Piłka Nożna” weekly)

**Paweł de Pourbaix**, pracownik naukowy Akademii i sędzia I stopnia Polskiego Towarzystwa Tanecznego, ukończył studia i uzyskał doktorat w ALK (KU faculty member, national- and international-level judge of the Polish Dance Association, KU graduate with a doctorate degree)

**Anna Pytkowska**, dyrektor marketingu w Oriflame Poland (Marketing Director at Oriflame Poland)

**Artur Racicki**, współzałożyciel firm Social WiFi i SEEDiA, aktywny mentor w środowisku startupowców (Co-Founder of Social WiFi and SEEDiA, active mentor in the start-up environment)

**Dariusz Racz**, właściciel firmy ITM Software House (owner of ITM Software House)

**Aleksandra Rau**, adwokat (attorney)

**Emilia Rogalewicz**, członek zarządu Benefit Systems, firmy zarządzającej zbiorowymi zakupami usług, odpowiedzialna za relacje z klientami (Member of the Management Board of Benefit Systems, a company managing collective service purchases responsible for customer relations)

**Krzysztof Rogaliński**, prezes Forever Entertainment (President of Forever Entertainment)

**Anna Rogowska**, dyrektor HR w Teleperformance Poland, wielokanałowym outsourcingowym centrum obsługi klienta (HR Director at Teleperformance Poland – a multi-channel outsourcing customer service centre)

**Waldemar Rogujski**, prezes zarządu firmy Kooperacja Techniczna, światowy dostawca urządzeń dla kin 3D (President of the Management Board of Kooperacja Techniczna – a global supplier for 3D cinema)

**Robert Rosłoń**, instruktor walki wręcz, trener jujitsu, współautor książki „Ju-jitsu sportowe: proces szkolenia. Podręcznik trenera” (hand-to-hand combat instructor, ju-jitsu coach, co-author of “Ju-jitsu sportowe: proces szkolenia. Podręcznik trenera”)

**Tomasz Rutkowski**, współwłaściciel i prezes Senfino, innowacyjnej firmy software’owej (Co-Owner and President of Senfino, an innovative software company)

**Krzysztof Rymuza**, prezes Szpitala Praskiego w Warszawie i wicestarosta pruszkowski (President of the Praski hospital in Warsaw and deputy staroste of Pruszków)

**Sylwia Sadowska**, dyrektor Centrum Finansowego mBanku (Director of mBank’s Finance Centre)

**Dariusz Saletra**, właściciel prywatnej kliniki Artimed w Kielcach (owner of the Artimed private clinic in Kielce)

**Eryk Salach**, analityk Goldman Sachs w Londynie (analyst at Goldman Sachs in London)

**Lukasz Seruga**, wiceprezes Plastics i prezes Water Sport Equipment (Vice-President of Plastics and president of Water Sport Equipment)

**Bożena Serzycka**, do 2017 r. prezes przedsiębiorstwa rybnego Wilbo (President of the Wilbo fish processing company, until 2017)

**Barbara Skrzecz-Mozdyniewicz**, prezes firmy informatycznej Macrologic (President of Macrologic – an IT company)

**Jolanta Sobierańska-Grenda**, prezes zarządu Szpitali Pomorskich w Gdyni (President of the Management Board of Szpitale Pomorskie in Gdynia)

**Krzysztof Sobolewski**, dyrektor jednego z oddziałów PKO BP (Director of one of branches of PKO BP)

**Kacper Sosnowski**, współwłaściciel firmy rodzinnej produkującej rowery, członek zarządu spółki Kross (co-owner of a family business manufacturing bicycles, member of the management board of Kross)

**Małgorzata Stachurska-Turos**, lekarz medycyny, dyrektor Szpitala Dziecięcego przy ul. Nieklańskiej w Warszawie (MD, director of the children’s hospital at Nieklańska in Warsaw)







**Paweł Stańczak**, prezes Ukrtranshazu, operatora ukraińskich gazociągów przesyłowych, spółki zależnej od państwowego ukraińskiego koncernu gazowego Naftohaz (President of Ukrtranshazu, an operator of Ukrainian transmission pipelines, a subsidiary of Naftogaz of Ukraine – a state-owned gas company)

**Karol Starosta**, współwłaściciel firm rodzinnych Jachty Raptor, Redmill, Porcelanico (co-owner of several family businesses: Raptor Yachts Redmill, Porcelanico)

**Maciej Stec**, członek zarządu Polsatu Cyfrowego (Member of the Management Board of Cyfrowy Polsat)

**Jacek Stelmach**, członek zarządu firmy Polwax, producenta parafin przemysłowych (Member of the Management Board of Polwax – a manufacturer of industrial paraffin products)

**Bogumił Stepan**, prezes w Polsce i w Rosji światowego lidera produkcji oświetlenia Ledvance, dawniej OSRAM (President in charge of Poland and Russia market of the global leader of lighting solutions – Ledvance, formerly OSRAM)

**Dorota Strojowska**, członek zarządu BZ WBK (Member of the Management Board of BZ WBK)

**Marzena Strzelczak**, dyrektor generalna Forum Odpowiedzialnego Biznesu (Managing Director of the Responsible Business Forum)

**Paweł Szataniak i Mariusz Szataniak**, twórcy fabryki naczeł samochodowych Wielton (founders of Wielton, a manufacturer of tippers and tautliners for traction units)

**Wioletta Szczepańska**, dyrektor generalna hotelu Radisson Blu w Szczecinie (Managing Director of the Radisson Blu hotel in Szczecin)

**Marek Szczepański**, wiceprezes Agencji Rozwoju Przemysłu, w ALK skończył studia i obronił doktorat (Vice-President of the Industrial Development Agency, KU graduate with a doctorate degree)

**Patrycja Sznajder**, wykładowca w ALK po uzyskaniu doktoratu (KU academic teacher after getting her doctorate degree)

**Marcin Ślęzak**, dyrektor Instytutu Transportu Samochodowego (Director of the Motor Transport Institute)

**Tomasz Śniatała**, wiceprezes zarządu Wieltonu (Vice-President of the management board of Wielton)

**Maciej Świrski**, założyciel Reduty Dobrego Imienia, wiceprezes Polskiej Fundacji Narodowej (founder of the Polish League Against Defamation, Vice-President of the Polish National Foundation)

**Carmen Tarcha**, właścicielka Galerii Sztuki Quadrillion w Warszawie przy ul. Mokotowskiej (owner of Art Gallery Quadrillion in Warsaw at Mokotowska)

**Amit Tilani**, pochodzi z Dubaju, założył w Polsce wydawnictwo edukacyjne dla dzieci Fabulo, jest dyrektorem finansowym w Leroy Merlin (comes from Dubai, founder of Fabulo – a children's education publishing house, chief financial officer at Leroy Merlin)

**Alex Tokarev** zajmuje się scoutingiem technologicznym w techBainers, przedstawiciel Wishround w Polsce. Laureat konkursu międzynarodowego Laboratorium Lincolna MIT, w którym nagrodę stanowiło nazwanie jego nazwiskiem jednej z małych planet (deals with technological scouting at techBainers, representative of Wishround in Poland. Winner of MIT's Lincoln Laboratory' international competition where the prize was having one small planet named after oneself)

**Dominik Tomczyk**, prezes zarządu firmy Polwax, producenta parafin przemysłowych (President of the Management Board of Polwax – a manufacturer of industrial paraffin products)

**Konrad Traczyk**, innowator w zakresie marketingu internetowego, influencer, założyciel m.in. Hash.fm (internet marketing innovator, influencer, founder of e.g. Hash.fm)

**Katarzyna Twarowska**, prezes zarządu ProfiLab (President of the Management Board of ProfiLab)

**Paweł Waclawek**, radca prawny, współwłaściciel kancelarii Pazgan,

Waclawek (legal adviser, co-owner of the Pazgan, Waclawek law firm)

**Marek Wadowski**, wiceprezes firmy energetycznej TAURON Polska Energia (Vice-President of TAURON Polska Energia, an energy holding company)

**Adam Wasiak**, były dyrektor generalny Lasów Państwowych (former Managing Director of State Forests)

**Bartosz Weremczuk**, prawnik, partner zarządzający w agencji detektywistycznej Weremczuk i Wspólnicy (lawyer, Managing Partner at the Weremczuk i Wspólnicy detective agency)

**Konrad Wilk**, założyciel Orange Tree of Life, coach, trener osobisty, autor książek o rozwoju personalnym (founder of Orange Tree of Life, coach, author of books on personal development)

**Przemysław Wiraszka**, analityk finansowy w Hotel Professionals, firmie doradczącej w inwestycjach hotelowych (Financial Analyst at Hotel Professionals, a company offering advisory services on hotel investments)

**Marek Woszczyk**, prezes zarządu w PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. (President of the Management Board of PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.)

**Monika Wójcik**, dyrektor w agencji interaktywnej Kamikaze (Director at the Kamikaze interactive agency)

**Monika Woźniak-Wolek**, dyrektor ds. rozwoju biznesu w międzynarodowej instytucji finansowo-ubezpieczeniowej Aegon Polska (Business Development Director at Aegon Polska, an international finance-insurance institution)

**Joanna Wszeborowska**, dyrektor HR w firmie ubezpieczeniowej ERGO Hestia (HR director at the ERGO Hestia insurance company)

**Karolina Załęcka „Nadia”** – międzynarodowa choreografka i tancerka tańca orientalnego (“Nadia” – international choreographer and belly dancer)

**Karol Zarajczyk**, przywrócił do życia markę legendarnych polskich traktorów Ursus. Współwłaściciel w rodzinnej firmie Pol-Mot, zarządza Ursusem (revived the legendary Polish tractor brand of Ursus. Co-owner of the Pol-Mot family business, manages Ursus)

**Mateusz Zarajczyk**, prawnik, członek zarządu Pol-Mot Holding (lawyer, Member of the Management Board of Pol-Mot Holding)

**Anna Zarzycka-Rzepecka**, prezes firmy projektowej Projprzem w Bydgoszczy (President of Projprzem, a design company based in Bydgoszcz)

**Hubert Zalewski**, partner w kancelarii adwokackiej Kurpiejewski i Wspólnicy (Partner in the Kurpiejewski i Wspólnicy law firm)

**Mariusz Zawisza**, wiceprezes Przedsiębiorstwa Modernizacji Urządzeń Energetycznych Remak S.A. (Vice-President of Przedsiębiorstwo Modernizacji Urządzeń Energetycznych Remak S.A.)

**Marcin Zawadzki**, założyciel firm ME-DI-system i Senior Apartments (founder of MEDI-system and Senior Apartments)

**Alicja Zmorzyńska**, dyrektor sprzedaży w Knauf Industries Poland (Sales Director Knauf Industries Poland)

**Dariusz Krzysztof Zawisłak**, grafik, reżyser, producent filmowy i telewizyjny. Członek-założyciel Polskiej Akademii Filmowej, członek Europejskiej Akademii Filmowej (graphic designer, director, film and television producer. Founding member of the Polish Film Academy, member of the European Film Academy)

**Piotr Zielak**, dyrektor generalny Continental Adria pneumatike i prezes Polskiego Związku Przemysłu Oponiarskiego, doktor nauk ekonomicznych ALK (Managing Director at Continental Adria pneumatike and president of the Polish Tyre Industry Association, doctor of philosophy in economics with the degree conferred at KU)

**Robert Zieliński**, prawnik, po uzyskaniu stopnia doktora pracuje w ALK (lawyer, teaching at KU after getting his doctorate degree)

**Michał Żebrowski**, aktor, właściciel warszawskiego teatru 6. Piętro (actor, owner of the 6. Piętro theatre operating in Warsaw)

Jubileuszowy zjazd absolwentów 9 czerwca 2018 roku.  
The jubilee Alumni Reunion of 9 June 2018.



## LAUREACI LWÓW KOŹMIŃSKIEGO W POSZCZEGÓLNYCH KATEGORIACH

### PRZEDSIĘBIORCA ENTREPRENEUR

Mariusz Leszek (2017); Paweł Szataniak i Mariusz Szataniak (2016); Barbara Chwesiuk (2015); Agnieszka Brzezińska (2014); Jerzy Yuri Drabent i Maciej Bielicki (2013); Dominik Tomczyk i Jacek Stelmach (2012); Waldemar Rogujski (2008)

### MENEDŻER MANAGER

Barbara Skrzecz-Mozdyniewicz (2017); Daniel Mzyk (2016); Marcin Gralewski (2015); Marek Woszczyk (2014); Marcin Petrykowski (2013); Aster Papazyan (2012); Piotr Błoński i Ernest Bartosik (2011); Patrycja Ilasz-Kłoda i Mieczysław Magierski (2011); Anna Rogowska i Tadeusz Chmielewski (2010); Michał Powałowski i Mirosław

Lubarski (2009); Sylwia Sadowska (2008); Krzysztof Sobolewski i Stanisław Jędrzejewski (2008)

### ADMINISTRACJA ADMINISTRATION

Ignacy Góra (2017); Adam Wasiak (2013); Krystyna Barbara Kozłowska (2011); Małgorzata Stachurska-Turos (2010); Leszek Król (2009)

### PRAWNIK LAWYER

**Hubert Zalewski** (2016); dr Michał Pawłowski (2015); Dariusz Hajdukiewicz (2014)

### KATEGORIE SPECJALNE SPECIAL CATEGORIES

**Karol Zarajczyk** (2016) za reaktywację wielkiej polskiej marki Ursus (for the revival of the Polish great brand of Ursus)

**Artur Racicki** (2015) za startup (for a start-up)

**KAROL ZARAJCZYK**

Studiował w ALK w latach 1999–2004, absolwent finansów i bankowości, specjalność inwestycje kapitałowe. Po studiach był specjalistą ds. finansowych w POL-MOT Holding SA. W 2013 r. został prezesem Ursus SA. Jego największym sukcesem jest wskrzeszenie słynnej polskiej marki Ursus oraz stworzenie dynamicznie rozwijającej się firmy produkującej nie tylko ciągniki, ale też maszyny rolnicze, a obecnie trolejbusy i autobusy elektryczne. Karol Zarajczyk otrzymał Lwa Koźmińskiego, nagrodę wręczaną wybitnym absolwentom uczelni.

**REMIGIUSZ MRÓZ**

Pisarz mający na swoim koncie kilkadziesiąt opublikowanych powieści kryminalnych. W ALK ukończył studia na kierunkach administracja i prawo oraz obronił doktorat z nauk prawnych. Laureat wielu konkursów i wyróżnień w tym Nagrody Czytelników Wielkiego Kalibru z 2016 roku za powieść pt. „Kasacja”.

**AURELIA KRZĄKAŁA**

Muzyk i instruktorka fitness. Oboje są absolwentami zarządzania.

**WOJCIECH BRZozowski**

Sportowiec, windsurfer, siedmiokrotny mistrz świata.

**DANIEL MZYK**

Współwłaściciel i prezes rady nadzorczej spółki Paged, potentata w produkcji sklejk i mebli z drewna. Na liście 100 najbogatszych Polaków „Wprost” – wraz z siostrą Karoliną – w 2016 r. zostali sklasyfikowani w połowie stawki z wyceną aktywów na poziomie 515 mln zł. W 2017 r. odebrał Lwa Koźmińskiego.



## KAROL ZARAJCZYK

### STAWIAM NA POLSKĄ MOTORYZACJĘ

#### Pański pierwszy samochód?

Syrenka kupiona za 300 zł. Przyjechała na holu, bo nie chciała odpalić. Potem był maluch, starszy ode mnie. Nauczyłem się na nim mechaniki jeszcze w liceum. Sam wszystko robiłem w tym samochodzie.

#### Teraz „przesiadł się” Pan na traktory. Ursus w PRLu był potęgą, czy warto dziś ożywić starą markę?

Łatwiej buduje się od początku, ale grupa POL-MOT Holding, w której funkcjonuję, zawsze zajmowała się restrukturyzacją. Znajdujemy potencjał w czymś, co wcześniej było źle zarządzane. Ursus jest wspaniałą polską marką, która odzwierciedla ponad sto lat historii naszego przemysłu.

#### Konkurencja produkuje traktory w Chinach, a Pan w Polsce.

Można było zbudować fabrykę Ursusa

gdziekolwiek, ale duch miejsca ma dla mnie znaczenie. Produkcję ciągników rolniczych rozwijamy w Lublinie, miejscu historycznie związanym z polską motoryzacją. Tam była kiedyś Fabryka Samochodów Ciężarowych i ciągle istnieje odpowiednie zaplecze w postaci świetnych inżynierów. Sprzedajemy traktory na 40 rynkach. Rozwijamy też produkcję samochodów i autobusów elektrycznych. Uważam, że mamy gigantyczną szansę stworzenia czegoś ważnego, co zapisze się w historii polskiego przemysłu. Ja ją dostrzegam w elektromobilności.

#### Mamy odbudować polski przemysł motoryzacyjny?

Czemu nie? Mamy wspaniałą bazę podwykonawców, wiedzę, ale nie mamy produktów finalnych. Mamy odlewnię silników dla Mercedesa, produkujemy silniki dla Toyoty, Fiata, Opla, ale polskiego samochodu nie mamy. Ursus może stać się integratorem technologii dla produkcji silników elektrycznych. Jesteśmy w stanie stworzyć łańcuch dostaw podzespołów od polskich producentów. Polska to duży rynek, nie powinniśmy kupować Pendolino, tylko polskie pociągi Pesa lub Newag. Powinniśmy postawić na nasze autobusy, takie jak Solaris czy Ursus. W Ursusie wyprodukowaliśmy mały samochód elektryczny, który zabiera do 600 kg ładunku. Poczta Polska potrzebuje 20 tys. takich aut. Nasz najnowszy autobus zabiera 85 osób, ma połowę mniej

baterii, jest napędzany wodorem i ma zasięg 400 km. Tę technologię wypracowaliśmy w ciągu dwóch lat w ramach polskich organizacji. Nie musimy czekać na to, co nam narzuca obcy. My sami możemy stworzyć swoje standardy.

#### Jak to zrobić?

Odbudowywanie polskich firm w globalnym świecie wymaga ogromnej kreatywności. Pracowników, których wysyłam za granicę, nazywam komandosami. W Afryce walczyliśmy o rynek z Hindusami i Chińczykami, w Europie z eurobiurokacją. W Polsce walczyliśmy z wieloma innymi przeciwnościami. Trzeba gościć trendy, próbować je wyprzedzać.

#### Jakim pan jest szefem?

Nielatwym, bo chcę mieć wszystko na już. Ale dla mnie firma to przede wszystkim kapitał ludzki. W samej spółce Ursus jest ponad tysiąc zatrudnionych, a w grupie POL-MOT Holding 2,5 tys. Można mieć najlepszą markę na świecie, ale bez umiejętnego zarządzania ludźmi nic się nie osiągnie. Tę zasadę wpoił mi tata: w firmie człowiek jest na pierwszym miejscu, następnie są podatki, a później jest cała reszta.

#### Jak się wchodzi w rodzinny biznes, zbudowany głównie przez Pańskiego ojca Andrzeja Zarajczyka?

Trzeba się nawzajem zrozumieć co do przy-

jętej strategii i filozofii. Jako mody człowiek, po dobrych studiach, myślałem, że wiem wszystko, ale po pierwszych doświadczeniach szybko nabrałem pokory. Pogodziłem się, że to mój ojciec ma większe doświadczenie i z pełną zajadłością „doję go” z tej wiedzy. Bez wsparcia ojca nie dałbym rady, bo ja mam fantazję ułańską, którą trzeba temperować. Nauczyłem się, że z ojcem czy mamą jedzie się w tandemie, ale pedałuje się z tyłu.

#### Często nie zgadza się Pan z ojcem?

Non stop. Oczywiście muszę to robić z szacunkiem, bo to jest mój tata, ale mamy taki układ rodzinny, że szanujemy swoje zdanie, choć akurat obaj jesteśmy uparci. Bardzo ważne jest dla mnie doświadczenie, dlatego w radzie nadzorczej mam osoby starsze ode mnie i w ogóle często otaczam się starszymi pracownikami, bo ich wiedza jest bezcenna.

#### Z czego trzeba zrezygnować, żeby zostać prezesem?

Moją pasją zawsze była muzyka, grałem na basie, na gitarze, próbowałem śpiewać, miałem swoje zespoły. Musiałem godzić studia z koncertami. Teraz nie mam na to czasu.

#### Czy na studiach można nauczyć się sprzedawania traktorów do Afryki?

Wszyscy moi najbliżsi współpracownicy mają polecenie skończenia MBA w Koźmińskim.



## KAROL ZARAJCZYK

### I'M ALL FOR THE POLISH AUTOMOTIVE INDUSTRY

*A KU student in 1999-2004, a graduate of finance and banking, specialising in capital investment. After graduating, he worked as a financial specialist at POL-MOT Holding SA. He became the president of Ursus SA in 2013.*

#### Your first car?

A Syrenka bought for PLN 300. I got it towed because it wouldn't start. Then I had a Fiat 126p, older than me. I learned the mechanics of it when I was still in secondary school. I took care of and serviced the car all by myself.

**And now you've "changed" to tractors. In the Polish People's Republic era, Ursus was a real power. Is it a good idea to re-**

#### ve an old brand?

It's easier to build something from scratch, but POL-MOT Holding I'm a member of has dealt with restructuring operations. We look for potential in what has been managed in the wrong way. Ursus is a great Polish brand that reflects over one hundred years of history of our industry.

#### Your competitors make their tractors in China, you manufacture in Poland.

We could build an Ursus factory anywhere, but the local spirit is very important to me. We develop the manufacturing of agricultural tractors in Lublin, in a place rooted strongly in the history of the Polish automotive industry. It is where the FSC Lublin Automotive Factory used to operate, and the place still offers quality resources in the form of talented engineers. We sell tractors on 40 markets. We also develop the manufacturing of electric buses and cars. I believe we have a huge opportunity to create something significant, something that will go down in the history of the Polish industry.

#### Are we to restore the Polish automotive industry?

Why not? We have a fantastic group of subcontractors, we have the know-how, but we don't have the end product. We have a casting shop making engines for Mercedes, we produce engines for Toyota, Fiat, Opel, but we don't have a Polish car. Ursus may become an integrator of the technologies used in the manufacturing of electric engines. We are able to create a chain of supply of sub-assemblies from Polish manufacturers. Poland is a big market, we shouldn't be buying Pendolinos, but Polish

trains offered by Pesa or Newag. We should opt for locally-made buses, like those produced by Solaris or Ursus. At Ursus, we have developed a small electric car able to carry a load of up to 600 kg. Poczta Polska needs 20 thousand such vehicles. Our newest bus is ready to carry 85 passengers, features two times smaller batteries, is fuelled with hydrogen, and offers a range of 400 km. We have developed this technology in two years, as an independent Polish organisation. We don't have to wait for solutions forced upon us from the outside. We can work out our own standards.

#### How can we do that?

Reinventing Polish companies in a globalised world takes a lot of creativity. The employees I send abroad are called commandos. In Africa, we compete for the market with the Indian and the Chinese; in Europe, we have to deal with EU red tape. In Poland, in turn, we face a range of adversities. You need to follow trends, try to anticipate them.

#### What kind of boss are you?

A difficult one because I want to have everything ready right now. But to me, the company is actually all about our human capital. Ursus alone employs over one thousand people, and POL-MOT Holding about 2.5 thousand. You may have the best brand in the world, but you won't get anywhere without the right management of your human resources. My dad instilled the following principle in me: in a company, people come first, taxes come second, and then everything else.

**How does it feel to go into a family business built mostly by your father, Andrzej**

#### Zarajczyk?

You need a mutual understanding as for the adopted strategy and philosophy. As a young man, just after studies, I thought I knew everything, but my initial experience with business taught me humility quite quickly. I came to terms with the fact that my father is way more experienced, and I have no qualms about feeding on his knowledge. I wouldn't be able to make it without his support because my bravado needs taming. I've learned that when you act with your father or mother, you ride a tandem, but you are riding in the back seat.

#### Do you often disagree with your father?

All the time. I need to disagree with him respectfully, though, because he's my father, but it's kind of our family deal. We respect each other's opinions but we're both stubborn. Experience is very important to me, that's why I sit on the supervisory board with people older than me, and I tend to surround myself with older employees in general because their knowledge is invaluable.

#### What do you need to sacrifice to become a president of a company?

Music has always been my passion. I played the bass, the guitar, I had a go at singing too, I had my own bands. I had to combine studying with playing gigs. Now I don't have time for that any more.

#### Is it possible to learn how to sell tractors in Africa at university?

All of my closest business partners are ordered to take up and complete MBA studies at KU.



**WOJCIECH BRZozowski,  
AURELIA KRZAKAŁA**

## NIE MOŻNA BYĆ QUITTEREM!

### Kiedy Pan studiował w ALK?

**W.B.:** Bardzo dawno temu. Mój brat był drugim rocznikiem, ja czwartym od powstania uczelni. Obroniłem magisterkę po 7 latach od rozpoczęcia studiów, więc trwało to trochę dłużej niż zwykle.

### Jeszcze wtedy sportowcy nie mieli tak dobrze w Koźmińskim?

Byłem pierwszym studentem ALK, który otrzymał stypendium sportowe. Nie płaciłem za studia. Ale już wtedy byłem mistrzem świata, więc byłem dość znany i wszędzie, gdzie występowałem, chwaliłem się uczelnią. To był obopólny interes. Może dlatego po mnie na uczelnię ścigało więcej sportowców.

### Jak długo można żyć ze sportu?

Bardzo długo! Wyznam pogląd, że emerytura dla sportowca kończy się w dębowej skrzynce. Jeśli sportowiec jest naprawdę zaangażowany, to po zakończeniu etapu zawodniczego może żyć ze swojej sławy, wejść w sportowy biznes. Na przykład w podróże. Teraz planujemy z moją narzeczoną, Aurelią Krzakałą, też absolwentką ALK, taki biznes aktywnych podróży sportowych z Wojtkiem Brzozowskim. Już raz zorganizowaliśmy wyjazd do Egiptu.

### Do czego sportowcowi przydaje się wiedza wyniesiona ze studiów z zarządzania?

Nie mamy w Polsce, a na świecie jest podobnie, struktur od zarządzania sportem niszowym. Jeśli ktoś ma warunki i marzenie, żeby być łucznikiem albo szermierzem, to nie znajdzie wielu specjalistów od zarządzania i musi być własnym menedżerem, organizatorem, księgowym, piarowcem, marketingowcem, ekspertem od mediów społecznościowych. Windsurfing należy do takich niszowych dyscyplin, w których musimy sobie radzić sami i studia biznesowe się przydają.

### Jak było na studiach?

Bardzo fajnie! Było imprezowo, wesoło, towarzystwo było uśmiechnięte, szalone. To nie był żaden wyścig szczurów, to były studia radości, przyjaźni, dobrze spędzonego czasu, wspólnych wyjazdów.

### Pani skończyła studia niedawno.

**A.K.:** W 2016 roku z wyróżnieniem obroniłam pracę magisterską. Teraz pracuję jako instruktor fitness. Zanim poznałam Wojtkę, osiem lat temu, nie miałam ze sportem nic wspólnego. Nie biegałam, nie jeździłam na nartach ani na łyżwach. Nic. Teraz to wszystko robię. Myślałam, że po studiach pójdę pracować w „Mordorze”, ale jako instruktor fitnessu mam inny poziom satysfakcji. Daję ludziom jakąś nadzieję na fantastyczne życie, wytchnienie po ciężkim dniu pracy, a do tego dobrze zarabiam. Od czasu do czasu śpiewam.

### Co Pani dały studia w Koźmińskim?

Nauczyłam się zarządzać tym, co robię. Doceniam też to, że na studiach musieliśmy dużo rozmawiać. Prawie na każdych zajęciach trzeba było coś zaprezentować. Wojtek polecił mi tę uczelnię, a mogłam wybrać każdą inną, bo miałam bardzo dobre oceny ze wszystkiego i nie bardzo mogłam się zdecydować, co wybrać. Poznałam fajnych ludzi, mam dwie przyjaciółki ze studiów.

**W.B.:** Grupa, z którą ja zaczynałem studia, trochę się rozeszła, ale później poznałem tu osoby, które mają jaja, żeby robić coś szalonego, gdzieś wyjechać, przeżyć jakąś przygodę. I takich znajomych z uczelni mam.

### Jakie są zalety studiów na malej, prywatnej uczelni?

**A.K.:** Małej? Ja i tak się tu zawsze gubiłam pomiędzy tymi budynkami, łącznikami.

**W.B.:** Jak ja studiowałem, to był tylko jeden budynek. Mając indywidualny tok stu-

diów zaliczałem często u naszych wykładowców w ich drugim miejscu pracy, na uniwerku czy polbudzie. To jest kłopot, jak trzeba tracić czas na jeżdżenie po całym mieście, a duże uczelnie mają porozrzucane wydziały. One mają w sobie za dużo polityki. Tam rektor ma aurę boskości, studenci nie mają do niego dostępu. Profesorowie też są bardzo ważni i nie ma dialogu między studentem a wykładowcą. Mniejsza uczelnia umożliwia i promuje normalny kontakt studenta z wykładowcą. Można porozmawiać z profesorem, poradzić się go.

**A.K.:** Także panie w dziekanacie robią dobrą robotę. Są pomocne, w jeden dzień można coś załatwić. Studenci z innych uczelni twierdzą, że u nich jest to znacznie gorzej urządzone.

### Nie wszystkim zawodowym sportowcom udało się skończyć studia. Pan tego dokonał zdobywając po drodze kolejne mistrzostwa świata. Da się?

**W.B.:** No tak, pojawiają się nowe priorytety i to co ważne, wydaje się nieistotne. Zapytałbym tych co odpuszczają studia, czy jak startują w zawodach, to czy po pierwszym okrażeniu, czy po pierwszej rozgrywce mówią: teraz już pokazałem, co potrafię, mam dosyć, rezygnuję? W sporcie jest takie powiedzenie, że nie można być quitterem. You can't be a quitter! Nie można rezygnować. Jak podejmujesz rywalizację, to musisz ją doprowadzić do końca. Sportowcy to znają. Jak on teraz nie skończy studiów, to potem nie skończy wyścigu i nigdy nie będzie mistrzem.



**WOJCIECH BRZozowski,  
AURELIA KRZĄKAŁA**

## YOU CAN'T BE A QUITTER!

### **Wojtek, when did you study at KU?**

**WB:** A very long time ago. My brother was the second year of students to study at KU since its launch, I was the fourth. I got my master's degree 7 years after I started my studies, so it took me a bit longer than it usually would.

### **Back then, student-athletes at KU weren't looked upon as favourably as they are now, were they?**

I was the first KU student to get a sports scholarship. I didn't have to pay the tuition fee. But I was already a world champion, quite a well-known one, actually, and I would always speak highly of my university wherever I appeared. It was a win-win deal. Maybe this was why more student-athletes followed in my footsteps and enrolled at KU later on.

### **For how long can you make a living off sports?**

For a very long time, actually! I believe that an athlete's career ends when they kick the bucket. If an athlete is really committed to what they do, when they stop competing professionally, they can live off their fame, go into sports business. The travel industry, for instance. I'm actually working together with my fiancée, Aurelia Krząkała, also a KU graduate, on a such a business – active travelling with Wojtek Brzozowski. We've already organised one trip to Egypt.

### **How can an athlete benefit from the knowledge they gain by studying management?**

In Poland, and in the world as well, in fact, there are no niche sport management structures. If someone has a dream and the conditions to become an archer or a fencer, they won't find too many management specialists, and so they have to become their own managers, organisers, bookkeepers, PR, marketing, and social media experts. Windsurfing is exactly such a niche sport, where those who pursue it professionally have to manage everything alone, and this is where business studies come in handy.

### **How did you like your time at KU?**

It was great! We had a lot of parties, it was fun, the people were friendly, crazy in a positive way. It was no rat race, it was a period of authentic joy, friendly relationships, having a good time, shared trips.

### **Aurelia, you have finished your studies quite recently, right?**

**AK:** I earned my master's degree with hono-

urs in 2016. Now I work as a fitness instructor. Before I met Wojtek, eight years ago, I had nothing to do with sports whatsoever. I didn't run, I didn't ski or skate. Nothing. And now I'm into everything. I thought I would look for a job at "Mordor" (translator's note: a nickname given to the business office district found in Mokotów in Warsaw), but I find it much more satisfying to work as a fitness instructor. I give people some hope for a great life, a moment of relief after a hard day of work. Plus, I make good money off it. I also sing from time to time.

### **How did you benefit from studying at Kozminski University?**

I learned how to manage what I do. I also find it valuable that our classes involved a lot of speaking. Almost every class involved giving a presentation in front of your classmates. I chose KU at Wojtek's recommendation, but I could have chosen any other university because I had very good grades all-around and couldn't make a decision. I met many nice people here, I made two good friends.

**WB:** Those whom I started my studies with went their separate ways, but later on I met people who had the guts to do something crazy, to travel and go big, to go for an adventure. And these are the friends I made at KU.

### **What are the pros of studying at a small private university?**

**AK:** Small? I would always get lost in the maze of all these buildings and walkways anyway.

**WB:** There was only one building back in my day. Pursuing an individual programme

of studies, I often sat my exams with our teachers at their other places of employment, at UW or at the poly. It's bothersome, you waste your time travelling across the entire city, and big universities have their faculties spread here and there. There's too much politics involved. The rector there is god-like, students have no access to such an authority. Professors are also very important there, and there's no dialogue between students and teachers. A smaller education institution facilitates and actually endorses student-teacher relationships. You can talk to your professor, get a piece of advice from them.

**AK:** The ladies in our student offices do a great job too. They're really helpful, you can take care of your business in one day. Students from other universities say it works much worse where they study.

### **Not all athletes manage to complete their studies. You have done it, earning your next world champion titles on the way. It is doable then?**

Yeah, you have some new priorities and suddenly you find important things irrelevant. I'd ask those who quit their studies if they also give up after the first lap or after the first match when they compete, saying: alright, I've given the best I've got, I've had enough, I quit. In sports we have this saying: You can't be a quitter! You can't give up. If you take up the gauntlet, you have to fight till the end. Athletes are well familiar with this idea. If you don't finish your studies now, you won't finish your next race and you will never become a champion.





## REMIGIUSZ MRÓZ STUDIA PRAWNICZE DLA PISARZA? CZEMU NIE

**Co sprawiło, że chłopak z Opola, zwa-  
żywszy na obecnej karierze pisarskiej, raczej  
zdolny, może nawet wzorowy uczeń, wy-  
biera studia w prywatnej uczelni  
400 km od domu?**

Po maturze brałem pod uwagę tylko niepubliczne uczelnie, ale trudno było mi się zdecydować na tę jedną, na której spędzę kolejnych pięć lat życia. Wsiadłem więc w samochód i zrobiłem małe tournée. Byłem we Wrocławiu, w Nowym Sączu i w kilku miejscach w Warszawie, ale tylko na Koźmińskim coś zaiskrzyło. Właściwie było to na tyle niesprecyzowane wrażenie, że nie było się nad czym zastanawiać – intuicja wzięła górę.

**Studiował Pan równocześnie na dwóch kierunkach, potem był doktorat z prawa**

**obroniony w wieku 28 lat. To wymaga dużo pracy i praktycznie wyklucza życie studenckie w stolicy. Nie żałuje Pan takiego wyboru?**

Absolutnie nie! To wszystko, na co się zdecydowałem, stało się elementami fundamentu, dzięki któremu mogę teraz robić to, co sobie wymarzyłem – żyć z pisania. Ze studenckiego życia rzeczywiście sporo nie skorzystałem, choć u nas kwitnie ono pod względem towarzyskim też w murach uczelni. Nieraz znajomi się dziwili, że rezygnuję z perspektywy wyjścia na piwo, mówiąc, że w tym czasie będę pisał.

**Czy postacie z Pańskich książek mają swoje pierwowzory w spotkanych na uczelni kolegach, profesorach?**

Prawdopodobnie tak, choć trudno przesądzić. Świadomie na nikim się nie wzoruję, ale podświadomie? Kto wie. Pisarz jest nie tylko sumą przeczytanych książek, ale także mieszaniną swoich i cudzych przeżyć. Jedne i drugie odkładają się gdzieś z tyłu głowy i w najmniej oczekiwanym momencie potrafią wysunąć się na pierwszy plan. A najlepsze w tym wszystkim jest to, że początkowo zupełnie się tego nie widzi. Dostrzega się to dopiero kiedy książka wyjdzie drukiem i ktoś zwróci na to uwagę.

**Zdarzyło się Panu inspirować w swoich powieściach samą uczelnią jako taką lub wiedzą zdobytą na wykładach?**

Nigdy nie przypuszczałem, że tak się sta-

nie, ale jeden z wykładów rzeczywiście stanowił inspirację do napisania książki. Zajęcia te prowadził prof. Robert Rządca, a rzecz dotyczyła negocjacji i mediacji. W ramach godzin warsztatowych przedstawił nam odmianę tzw. dylematu wagonika. Podzielił grupę na kilka mniejszych, a później każdej z nich dał to samo zadanie. Sprowadzało się do tego, że spośród kilku hipotetycznych osób w niebezpieczeństwie, mogliśmy uratować tylko jedną. Warunek był prosty: wszyscy w grupie muszą się zgadzać, kto to będzie. O ile dobrze pamiętam, żadna z grup nie doszła do konsensusu w wyznaczonym czasie. W ten sposób powstał pomysł na „Behawiorystę”.

**A akademicka wiedza prawnicza przydaje się do pisania kryminałów?**

Jak najbardziej! Wprawdzie nie pamiętam już wszystkiego, czego uczyli profesorowie Paprzycki, Kubicki, Calkiewicz, czy doktorzy Hudzik i Woźniński, ale ogólne pojęcie o materii prawa karnego i gałęzi pokrewnych okazało się na wagę złota. A największą zaletą przeczytania wszystkich tych tomiszczy jest to, że w razie czego wiem doskonale, gdzie szukać interesujących mnie kwestii. Dzięki temu zaoszczędzam sporo czasu na researchu – i unikam gargantuicznego wysiłku, który musiałbym włożyć w poznanie wszystkiego od zera.

**Może Pan krótko opisać typowy dzień z życia pisarza?**

Wstaję po ósmej, godzinę później siadam

do pisania i przy laptopie spędzam czas do czternastej. W tym czasie piszę minimum dziesięć stron, więc kieruję się swojego rodzaju kryterium czasowo-ilościowym. Potem wychodzę na bieg, robię przynajmniej piętnaście kilometrów, wracam na obiad i po nim rozpoczynam drugi etap pisarski. Wtedy obowiązuje już jedynie kryterium czasowe – piszę do dwudziestej trzeciej trzydzieści. Na koniec dnia siadam z książką innego autora lub autorki i czytam dwie godziny przed snem.

**Jak, uprawiając twórczość, zachowuje Pan równowagę pomiędzy pracą a życiem prywatnym?**

Doba ma dwadzieścia cztery godziny – to całkiem sporo, nawet jeśli trochę trzeba odliczyć na sen. Ale rzeczywiście jest trudno, kiedy pracuje się bez weekendów i świąt, co niestety ma miejsce w moim przypadku. Wigilia czy Wielkanoc, muszę wyrobić swoją normę, inaczej czuję się, jakby coś zgrzytało mi w duszy.

**Ma pan już plan na najbliższe lata?**

Tak, nawet udało mi się kilka punktów już zrealizować: zaanektować całą półkę w księgarni, sprzedać prawa do ekranizacji dwóch cykli, wywalczyć pierwsze miejsca na listach bestsellerów czy wydać pierwszą książkę w twardej oprawie. Takich rzeczy jest jednak jeszcze sporo. W najbliższym czasie chciałbym zrealizować kilka z tych, które wiążą się z rynkiem angielskim i amerykańskim. I jestem dobrej myśli!



## REMIGIUSZ MRÓZ LAW STUDIES FOR A WRITER? WHY NOT?

*A writer with several dozen published crime stories on his scorecard. A graduate of administration and law at KU, following up with a doctoral degree in law. A winner of many distinctions and awards, including the 2016 Nagroda Czytelników Wielkiego Kalibru award for his novel entitled "Kasacja".*

**What made a young man from Opole, taking the present writing career into account, a rather talented, perhaps even a model pupil, choose a private higher education institution 400 km away from home?**

After my high school final exam, I was only considering private schools and universities, but it was hard for me to pick the one I was to spend my next five years at. So I got into the car and went on a small tour. I visited Wrocław, Nowy Sącz, and a few places in Warsaw, but I felt some chemistry at Kozminski University. Actually, it was such a strong yet indescribable attraction that there was nothing to think about – intuition took over.

**You pursued two fields of study at the same time, then came a doctoral degree in law, which you earned at the age of 28. This requires a lot of work, and makes student life in the capital city virtually non-existent. Do you regret having made such a choice?**

Not in the slightest! Every choice I've made has become an element of the foundation that lets me now do what I have dreamt of – to make a living off writing. I haven't taken much advantage of student life, true, but in social terms, it actually flourishes even within the walls of the university. I had my friends wonder many times at my refusals to go out and grab a beer which I shunned explaining that I would be writing.

**Are the characters featured in your books modelled after your fellow students and professors that you met at the university?**

Presumably, although it's difficult to say for certain. I don't model my characters after anyone consciously, but subconsciously? Who knows? A writer is not only a sum of the books they have read, but also a mixture of their own and other people's experience. The former and the latter get stuck somewhere at the back of one's mind, surfacing to the

forefront at the most unexpected moment. And the best thing is that you just don't see it at first. You only come to realise it when the book is already printed and someone else signals it.

**behave you ever been inspired by the university itself or by the knowledge you gained in class when writing your stories?**

I never thought it would happen, but there was a lecture that really inspired me to write a book. It was delivered by Professor Robert Rządca, and it was about negotiation and mediation. When we had workshop classes, he presented a variant of the so-called trolley problem. He divided the group into several smaller ones, and then gave each of them the same problem to solve. It came down to the idea that there were several hypothetical persons in danger, and we could only save one of them. The condition was simple: all the members of a given group had to agree on the solution unanimously. As far as I remember, no group reached an agreement before the set time expired. The class sparked the idea for "Behawiorysta".

**And is the academic knowledge of law useful in writing crime stories?**

Most definitely! Of course, I don't remember everything taught by Professor Paprzycki, Professor Kubicki, Professor Calkiewicz, or by Doctor Hudzik and Doctor Woiński, but the general understanding of the essence of criminal law and related fields has appeared to be worth its weight in gold. And the biggest advantage of having read through all those volumes is that I know perfectly where to look for the things I'm after just in case. It has helped me save a lot of time on research – plus, I don't have to make the tremendous

effort I'd need to put into learning everything from scratch.

**Could you describe your typical day as a writer?**

I get up after eight, one hour later I'm at my laptop – writing until two p.m. I use this time to write at least ten pages, so I apply a kind of a time-quantity criterion. Then I go out for a run. I run at least fifteen kilometres, I come back for dinner, and then start the second daily round of writing. This is when I only follow a time criterion – I write until half past eleven p.m. I finish the day with a book by another writer. I read for two hours before I go to sleep.

**How do you manage to keep a work-life balance as someone professionally engaged in art?**

A day has twenty-four hours – that's quite a lot, even you need to take out some time to sleep. But it really is difficult when you work on weekends and holidays, which is my case, unfortunately. It doesn't matter if it's Christmas or Easter, I need to complete my daily workload. Otherwise I feel uneasy, as if something wasn't right.

**Do you have plans for the nearest future?**

I do, I have actually managed to tick some points off my to-do list: to take over a whole shelf in a bookshop, to sell the rights to my first two series to be adapted for the screen, to reach for the top of the best-seller list, or to publish a hard cover. But there's much more on the list, though. As for slightly further down the line, my ambition is to proceed with some of my plans related to entering the British and American markets. And I have a good feeling about it!



**DANIEL MZYK:**

## ORGANIZACJA JEST NA POKOLENIA

### Zacznijmy od pytania o wybór uczelni.

Decyzja była wspólna – moja i rodziców. Rok studiowałem na państwowej uczelni w Katowicach, ale nie podobało mi się. Koźmiński już wówczas był najlepszą uczelnią niepubliczną w Polsce, a zarządzanie było bez wątpienia spełnieniem oczekiwań ojca. Sam zdecydowałem o specjalizacji w ramach kierunku: informatyczne systemy zarządcze. Potem ukończyłem jeszcze studia na nitce angielskiej z dyplomem Bradford University.

### Co zmienił w Pańskim życiu wyjazd na studia do Warszawy?

Przeprowadzka do stolicy to jest emocjonalny skok o dwa piętra. Pod koniec lat 90. Śląsk pogrążony był w przygnębiających problemach górnictwa, a Warszawa kipiała życiem. Na uczelni trafiłem na świetnych wykładowców. Matematyka z prof. Radziem

stała na bardzo wysokim poziomie, statystyka z dr Bielecką przydaje mi się do dzisiaj, a finanse i zarządzanie wykladały bardzo inspirujące osoby.

### A koledzy?

Spotkałem tu nawet znajomych z mojego liceum w Częstochowie. Większość życia studenckiego to są rozmowy o niczym, takie rozpraszanie się. Jednak na moim roku wiele osób już wiedziało, co chce robić w życiu. W grupie kwitła przedsiębiorczość, wymyślaliśmy nowe biznesy, snuliśmy ambitne plany. Zadziwiające, jak wiele z nich udało się zrealizować. Z trzema kolegami do dziś jestem w stałym kontakcie. W biznesowym życiu ciągle spotykam kogoś z uczelni.

### Jest jakaś więź między absolwentami?

Oczywiście. Dziś jest moda na Koźmińskiego, bo uczelnia jest postrzegana przez pryzmat sukcesów absolwentów, umiędzynarodowienia, rankingów. Kiedy zaczynałem studia, tak nie było. Snobizmem było wtedy studiowanie na państwowej uczelni ekonomicznej. To się całkowicie odwróciło.

### 150 cudzoziemców studiowało wówczas na Koźmińskim. Czy ktoś z nich zachęcił Pana do wyjazdu do Chin?

To był mój pomysł. Chciałem wyzwolić w sobie motywację do dalszego rozwoju przez podróże, wyjść poza comfort zone. Studia dały mi pewność siebie, więc nie bałem się takiego wyzwania. Wprawdzie Szanghaj miał być tylko krótkim przystankiem w drodze do Australii, ale zostałem tam dwa lata. Jak przyjeżdżałem, w mieście mieszkało 40 tys. ekspatów, a jak wyjeżdżałem, było ich ponad

400 tysięcy. To obrazuje możliwości, jakie dawało to miejsce.

### Jak Pan z nich skorzystał?

Próbowałem założyć tam stocznnię jachtową, ale nie wyszło. Zająłem się więc handlem winem na dużą skalę; miałem wspólników z Rosji.

### Kapitał rodzinny był istotnym wsparciem tych przedsięwzięć?

Nie za bardzo, bo przed moim wyjazdem, w 2001 roku ojciec zaliczył bankructwo firmy Yawal (budownictwo, profile aluminiowe). Pomagałem mu jeszcze negocjować zadłużenie przejętych wcześniej sieci stacji radiowych, ale finansowo to było nie do utrzymania. To zła cecha przedsiębiorców, że walczą do końca, zamiast od razu sprzedać to, co ciągnie w dół całą firmę. To były dla nas raczej chude lata, więc podróżowałem za 8 dolarów dziennie i pracowałem na życie.

### Jednak wrócił Pan do kraju.

Okazało się, że Chiny to biznesowo zamknięte środowisko i trudno byłoby się tam wybić. A odbudowany biznes rodzinny powiększył się o firmę Paged i wymagał wsparcia. Dziś Paged to miliard złotych obrotu rocznie, 3 tysiące zatrudnionych, kilka fabryk w Polsce. Jesteśmy największym producentem sklejk w Europie.

### Paged to też marka mebli z blisko stuletnią historią.

Marka ma rzeczywiście świetną historię, ożywioną teraz przez projektanta Tomka Rygalika, ale nam zależy na stworzeniu silnej organizacji. Marka to jest performance, to co

ludzie widzą na zewnątrz. A mnie jako właściciela spółki interesuje rozwój i kreowanie wartości. Im większa firma, z tym bardziej interesującymi ludźmi się spotykam, tym więcej mogę pomóc, zrobić coś dla otoczenia. Zostańmy przy biznesie, przy kulturze korporacyjnej, bo to mnie przede wszystkim interesuje.

### Jak buduje się taką dużą organizację?

Stery obejmowałem w 2008 r. To była kultura spółki państwowej, schyłkowa, bez pomysłu na przyszłość. Pierwszych 9 lat to okres przedsiębiorczości, kiedy udało się tchnąć w tę organizację nowego ducha. Teraz firma generuje zyski. Zatrudniamy najlepszych menedżerów z doświadczeniem w firmach globalnych. Prezes jednej z fabryk sklejk jest po Harvard Business School. Budując organizację, wzoruję się na takich firmach, w których najbardziej liczy się kultura organizacyjna: 3G Capital, Lego, Berkshire Hathaway. To są przykłady organizacji, które są w stanie przetrwać dłużej niż jedno pokolenie, bo najważniejszy jest w nich element organizacyjny. Dlatego nie koncentruję się na marce. Marka jest produktem ubocznym, który oddziałuje na wyobraźnię inwestorów i pozwala osiągać wyższe marże. Dla nas ważne są relacje inwestorskie, podobnie jak employer branding, bo chcemy rozwijać organizację poprzez rekrutację talentów.

### Co dalej?

Szukamy nowych segmentów, bardziej skalowalnych. Chciałbym, żeby za 20 lat była to jedna z największych prywatnych spółek na świecie. Robię wszystko, żeby tak było.

**DANIEL MZYK**

## AN ORGANISATION IS TO LAST GENERATIONS

### Let's start with a question about the choice of the university in which to study.

It was a decision made together by my parents and I. I studied one year at a state education institution in Katowice, but I didn't like it. KU was the best private higher education institution in Poland at the time, and management was surely my father's dream come true. I made my own decision as for the specialisation pursued as part of the field of computer-aided management systems. Later on I went on to complete another programme taught in English, ending with a diploma awarded by Bradford University.

### How did moving to Warsaw to study change your life?

Moving to the capital of Poland is an emotional leap up two floors. At the end of the 1990s, Silesia was drowning in the ever-increasing problems related to mining, and Warsaw was throbbing with life. I met some great teachers at Kozminski University. Mathematics with Professor Radzio was

very good, I find statistics, taught by Doctor Bielecka, still useful today, and finance and management were both taught by very inspiring teachers.

### And what about friends?

I actually came across some people with whom I attended secondary school back in Częstochowa. The majority of student life is about empty talk, it's about nothing but distraction. But many of my fellow students already knew what they wanted to do in their life. The group was very resourceful, we would come up with new business ideas, make ambitious plans. It's quite surprising to see so many of them come true. I've been in touch with three of my fellow students till this day. I happen to come across people from KU all the time in my business life.

### Is there any bond between KU graduates?

Of course. Nowadays Kozminski University is trendy because it is looked at from the angle of the achievements of its graduates, internationalisation, rankings. It wasn't like that when I started my studies. Studying at a state economic education institution was considered snobbish. That changed completely.

### There were 150 foreigners studying at KU at that time. Did any of them encourage you to go to China?

It was my idea. I wanted to release my inner motivation for further development through travelling, to get out of my comfort zone. The studies gave me self-confidence, so I didn't fear such a challenge. After all, Shanghai was supposed to be a short stop on my way to Australia, but I ended up staying there for two years. When I first got there, there were 40 thousand expats living there. When I was leaving, there were over 400 thousand

of them. This can give you an idea of the opportunities the place had to offer.

### And how did you take advantage of these opportunities?

I tried to establish a yacht shipyard there, but it didn't work out. So I turned to large-scale trade; I worked with partners from Russia.

### Was your family capital a significant means of support in those ventures?

Not really because before I left for China, in 2001, my father's company called Yawal (construction, aluminium sections) went bankrupt. I was trying to help him negotiate the debt of a network of radio stations which were taken over earlier, but this was unsustainable in financial terms. It's a bad trait of entrepreneurs, fighting till the end instead of selling what's dragging their company down right away. That period of time was the lean years, so I travelled for 8 dollars a day, working for my living.

### But you did come back to your country.

It turned out that China was an environment closed to business, and it would have been hard to make a mark there. And the restored family business was extended by the addition of Paged, and needed to be supported. Today Paged boasts one PLN 1 billion in turnover per year, it employs 3 thousand people, and has several factories in Poland. We are the largest plywood manufacturer in Europe.

### Paged is also a furniture brand with almost one hundred years of history.

The brand has an amazing past indeed, now revived by designer Tomek Rygalik, but we care about building a strong organisation. The brand is a performance, what people

see on the outside. I, as the owner of the company, am interested in development and creating value. The bigger the company, the more interesting people I meet, the more I can help, do something for my environment. Let's stick to business, to corporate culture. That's what I care about most.

### How do you build such a large organisation?

I took over its helm in 2008. Its culture was that of a state-owned enterprise, a decadent one, without any idea for its future. The first 9 years were a period of entrepreneurship, when we managed to breathe new life into this organisation. Now the company is making a profit. We hire the best managers with experience gained working in global companies. The president of one of our plywood factories is a Harvard Business School graduate. When I build my organisation, I follow the example of companies where organisational culture matters most: 3G Capital, Lego, Berkshire Hathaway. These are organisations which are able to survive more than one generation, because the organisational element is essential for them. That is why I don't focus on the brand. A brand is a side effect, a side product that appeals to the imagination of investors and makes it possible to reach bigger margins. We value investor relations as well as employer branding because we want to develop our organisation through talent acquisition.

### What's next?

We're looking for new segments, more scalable ones. I would like our organisation to become one of the biggest private companies in the world in 20 years' time. I'm doing my best to make it so.

**PROFESOR  
ANDRZEJ K. KOŹMIŃSKI,  
REKTOR W LATACH 1993-2011,  
OD 2011 PREZYDENT ALK**

**Panie Profesorze, tworzył Pan w Polsce trzy szkoły biznesu. Pierwszą z nich, w 1972 roku, był Wydział Zarządzania na Uniwersytecie Warszawskim. Drugą – Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, która od 1989 roku prowadziła pierwsze w Polsce studia MBA. Z niej w 1993 roku wyłonila się Akademia Leona Koźmińskiego. Czym one się różniły, a co miały wspólnego?**

Wspólną ideą było zawsze to, żeby stworzyć w Polsce zachodnią uczelnię ekonomiczno-biznesową, taką, której absolwenci potrafiliby sprostać wymogom zmieniającego się i niezbyt przyjaznego świata. To była jedna z idée fixe mojego ojca, Leona Koźmińskiego, przedwojennego profesora ekonomii. Uważał, że okres dwudziestolecia międzywojennego nie był wystarczająco długi, żeby stworzyć elitę, która byłaby w stanie sprostać nadzwyczajnym wymogom czasu powojennego. Po 1939 roku, jego zdaniem, okazało się, że nasze elity są bardzo często irracjonalne, emocjonalne, skłócone, a przede wszystkim brak im profesjonalizmu w zachodnim znaczeniu tego słowa. Mój ojciec był wychowany we francuskim duchu kartezjańskim i szczególnie wysoko cenił racjonalizm i profesjonalizm. I tego mu bardzo brakowało w naszych elitach, także po wojnie. Podzielałem jego przekonanie, że istnieje potrzeba kształcenia studentów tak, by poradzili sobie w biznesie w świecie, by umieli podjąć każde wyzwanie i starali się działać ku pożytkowi ogółu.

Jakimś punktem odniesienia była przedwojenna SGH. Przetrwiała wojnę w formie podziemnej miejskiej szkoły handlowej, którą powołał do życia profesor Edward Lipiński, a jego zastępcą był mój mistrz, prof. Aleksy

Wakar. Ojciec był na tej konspiracyjnej uczelni bardzo aktywny. Z wielkim poświęceniem tych osób udało się uratować znaczną część substancji materialnej przedwojennej SGH, w tym bibliotekę, dzięki wielkiemu męstwu późniejszego rektora, Andrzeja Grodka, najbliższego przyjaciela mojego ojca. Po wojnie ta uczelnia niepaństwowa się odrodziła. No i przyszedł rok 1949 – nastąpiło upaństwowienie uczelni, jej stalinizacja, złamanie kręgosłupa. A potem przyszedł rok 1956, kiedy wydawało się, że ona znów rozkwitnie jak ziele na kraterze Melchiora Wańkowicza, które odrasta. Andrzej Grodek został rektorem i próbował stworzyć ponownie uczelnię z prawdziwego zdarzenia. Niestety, jego przedwczesna śmierć w 1958 roku przerwała ten proces. Zabrakło lidera oraz ekipy i nastąpiło ponowne, że tak powiem, skomunizowanie tej uczelni, która już nigdy się nie podniosła. Oczywiście po 1989 roku próbowano zmieniać SGPiS, wrócono do historycznej nazwy uczelni, ale to była uczelnia państwowa i taka została.

**Próbował Pan realizować ideę takiej właśnie szkoły praktycznych liderów na Uniwersytecie Warszawskim?**

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego powstał z inicjatywy prof. Zygmunta Rybickiego, ówczesnego rektora, który wszedł w konflikt ze swoim środowiskiem prawniczym na terenie Uniwersytetu Warszawskiego i postanowił stworzyć coś niezależnego. Realizatorem tej koncepcji był jeden z uczniów prof. Wakara, prof. Jerzy Więckowski. To on postanowił powołać Instytut Zarządzania, bo tak to się początkowo miało nazywać. W tym czasie byłem po dosyć nieprzyjemnych doświadczeniach na ówczesnym SGPiS, gdzie

próbowano utracić moją habilitację – przy czterech pozytywnych recenzjach bez dyskusji rada wydziału nie dopuściła mnie do kolokwium habilitacyjnego. Odwołałem się od tej decyzji i ostatecznie w 1968 roku miałem kolokwium habilitacyjne, jednak na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego, który mnie „przygarnął”. Wróciłem na SGPiS już z habilitacją.

### **Mając 27 lat.**

Tak, wtedy byłem pracownikiem Katedry Ekonomii Politycznej na SGPiS-ie. I postawiono mi taki oto wymóg, że mam się zapisać do partii, żeby zostać docentem. A ja się do partii zapisać nie chciałem. Wtedy ludzie, którzy byli mi życzliwi, bo tacy byli także w tym ówczesnym establishmentie SGPiS-owskim, postanowili mnie przenieść do Katedry Zarządzania, którą kierował prof. Jerzy Kurnal, uczeń mojego ojca. W międzyczasie otrzymałem stypendium Fulbrighta i pojechałem na cały rok do Carnegie Mellon University. Amerykański Departament Stanu, który wtedy zajmował się stypendystami Fulbrighta, bardzo starannie przygotował mi podróż po wszystkich najważniejszych szkołach biznesu w Stanach Zjednoczonych. Byłem w Harvardzie, w MIT, w Chicago, byłem w Berkeley, w Stanfordzie, w Pittsburghu, byłem w UCLA, gdzie wiele lat później wróciłem jako profesor.

### **I tam pan zobaczył, co to jest Ivy League.**

Tak. Zobaczyłem, jak wygląda dobra szkoła biznesu. Jak wróciłem, to oczywiście zacząłem myśleć o tym, żeby na SGPiS-ie próbować te koncepcje realizować, ale spotkało się to z bardzo nieżyczliwym przyjęciem ze strony „czystych ekonomistów”, którzy byli temu

zdecydowanie przeciwni.

### **To czym się to zarządzanie na SGPiS zajmowało?**

Interpretacją prof. Tadeusza Kotarbińskiego i koncepcji prakseologicznej, przy czym trzeba oddać honor prof. Kurnalowi, że on próbował przeprowadzać pewne innowacyjne badania. Jednak ich zasięg był stosunkowo niewielki. Dlatego, że to nie był kierunek, tylko jeden z pomocniczych przedmiotów na studiach ekonomicznych i postanowiono, że tak ma zostać.

### **Czy wtedy pojawił się prof. Więckowski z propozycją, żeby przeszedł Pan do Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego?**

Tak, zaproponował mi najpierw kierownictwo zakładu, a potem katedry. Ja się na to zgodziłem. Instytut mieścił się początkowo na ulicy Długiej, tam gdzie obecnie jest Wydział Nauk Ekonomicznych. To był taki interdyscyplinarny twór, który łączył wątki prawnicze, ekonomiczne, psychologię, marketing. Było tam kilku prawników ze szkoły Rybickiego, np. prof. Madej, prof. Ryszard Malinowski, był prof. Głowacki, specjalista w zakresie marketingu, była grupa ekonomistów z prof. Kazimierzem Ryciem. I tak samo interdyscyplinarnie zaczęto rekrutować młodą kadre. Między innymi wtedy przyszedł do pracy taki ilościowiec, Witold Bielecki, później jego żona, Ania Bielecka. Ściągnąłem Andrzeja Zawisłaka, mojego pierwszego doktoranta, którego broniłem jeszcze na SGPiS. Potem pojawił się Wiktor Askanas. Powstał Zakład Analizy Systemowej, którego byłem szefem, ponieważ w tym czasie podejście systemowe święciło triumfy i zdoła-

łem się tego w Ameryce sporo nauczyć. Napisałem kilka książek na ten temat.

### **Przytoczę cytaty z gazety z tamtego okresu: „wy tu prezesów, dyrektorów od razu kształcicie?”.**

Zasadniczy problem polegał na tym, że po pierwsze to było całkowicie odcięte od praktyki, bo praktyka była taka, jaka była: socjalistyczna. Pojawiały się co prawda próby szkoleń i różnego rodzaju kontaktów z dyrektorami przedsiębiorstw. Oni słuchali tego nawet z pewnym zainteresowaniem, ale mieli pełną świadomość, że to nie ma żadnego przełożenia na ich praktykę. I to była pierwsza sprawa, że nie było przełożenia na realia. Po drugie nie było pieniędzy na badania naukowe. Prowadziliśmy badania, jak to się mówi, domowym sposobem, we własnym zakresie, głównie różnego rodzaju rozważania teoretyczne, niekiedy bardzo ciekawe, ale kontakt z międzynarodowym światem nauki był niewystarczający, bo tak w ogóle wtedy było.

### **Szkoła dyrektorów – mówiono. To już była jakaś metka, ale też dowód kompletnego niezrozumienia, co tam się dzieje. Zwłaszcza że to jednak była szkoła elitarna, bo studentów było niewielu.**

Było ich niewielu, natomiast że szkoła była elitarna, w sensie jakiegoś nadzwyczajnie wysokiego progu wejścia, to bym nie powiedział. Natomiast szkoła była rzeczywiście atakowana z populistycznych, ortodoksyjno-komunistycznych pozycji – że właśnie to jest szkoła elity.

### **Cytat z filmu „Poszukiwany, poszukiwana” z tamtego okresu: „mój mąż z zawodu jest dyrektorem”. To po co się uczyć?**

No właśnie, uważano, że to jest zbyteczne. Poza tym wietrzono w tym wpływ zgnitego Zachodu. No, ale w międzyczasie zaczęły się coraz bardziej burzliwe zmiany i w rezultacie władza zaczęła mieć większe problemy niż zajmowanie się akurat nami. I przez całe lata 70. przetrwaliśmy tam. Potem przyszedł okres Solidarności i zostałem wybrany na dziekana .

### **Wcześniej był pan prodziekanem.**

Wcześniej byłem prodziekanem do spraw studenckich i wystartowałem na dziekana z poparciem Solidarności. Zaraz potem przyszedł stan wojenny i w związku z tym naprawdę niewiele się dało zrobić, aczkolwiek coś niecoś... cały czas się staraliśmy.

### **Na przykład powstała spółdzielnia Ekspert.**

Taka próba kontaktu z praktyką. To było pierwsze dzieło Oktawa Koczuby i Krzysztofa Lisa i okazja do uzyskania z tego tytułu jakichś pieniędzy. Oktaw Koczuba był człowiekiem niezwykle pomysłowym, przedsiębiorczym. On był jednym z asystentów prof. Więckowskiego. Poznałem go kiedyś w Radomiu. Tam SGPiS oraz Wydział Nauk Ekonomicznych i Wydział Zarządzania UW miały swoje punkty konsultacyjne. Dlatego czasami jeździłem do Radomia. Oktaw także jeździł.

### **Czym zajmowała się spółdzielnia Ekspert?**

Robiliśmy konsulting.

### **W środku stanu wojennego? Dla kogo?**

Oczywiście naszymi klientami były głównie przedsiębiorstwa państwowe, a także różnego rodzaju spółdzielnie. Zdołaliśmy się podłączyć pod związek spółdzielczości pracy. To

był genialny pomysł, po pierwsze w wymiarze zetknięcia się z praktyką, bo tam jednak coś trzeba było faktycznie zrobić, po drugie zaczęła wyrastać grupa ludzi, którzy umieli i chcieli to robić, a po trzecie pojawiły się też jakieś pieniądze. Na początku bardzo niewielkie. Te pieniądze zasilały kasę dziekana, bo jak było trzeba kogoś podjąć obiadem, to normalnie na to nie było środków, a spółdzielnia finansowała w pewnym zakresie tego typu rzeczy. Poza tym nasi studenci byli niesłychanie aktywni w czasie stanu wojennego, brali udział we wszystkich demonstracjach, zdarzało się, że byli aresztowani, ale ponieważ równocześnie studiowało u nas kilku ważnych milicjantów...

#### **Milicjanci uczyli się zarządzania?**

Na studiach zaocznych. I w związku z tym naszych studentów specjalnie nie katowano. Pomagaliśmy im wybrnąć.

#### **Chyba trudno było wtedy zajmować się tworzeniem szkoły biznesu, kształtowaniem elit.**

Nie do końca. Pojawiły się nawet pierwsze kontakty zagraniczne z Francją, bo ze Stanami takiej możliwości nie było. Mieliliśmy parę wspólnych konferencji z Uniwersytetem w Orleanie, ja tam kiedyś wykładałem. Z czasem zaczęły się też pojawiać kontakty amerykańskie i udało nam się wysłać kilku pracowników Wydziału Zarządzania do Stanów Zjednoczonych. Jeszcze w stanie wojennym prof. Krzysztof Oblój wyjechał do Pittsburgha. Później wyjechał mój asystent dr Maciej Ramus. Staraliśmy się cały czas tworzyć taką prawdziwą szkołę biznesu, ale trzeba powiedzieć wyraźnie, że to wszystko było szalenie ograniczone przez biurokrację akademicką, która była jaka

była i niewiele się pod tym względem zmieniło. Jednak właśnie wtedy na wydziale pojawiły się różne ciekawe osoby: prof. Krzysztof Oblój, prof. Monika Kostera i powstało środowisko, w którym otwarcie dyskutowało się różne interesujące rzeczy.

#### **W 1987 roku udzielił Pan Janinie Paradowskiej wywiadu, który wydrukowało „Życie Warszawy”. Podaje Pan tam trzy składniki, z których musi się składać dobry uniwersytet. Są to: dobra dydaktyka, nauka i wychowanie obywatelskie.**

Ta sprawa miała wtedy swój podtekst. Otóż w tym czasie pani Paradowska była rzecznikiem prasowym Uniwersytetu Warszawskiego i w tym czasie wiceminister nauki i szkolnictwa wyższego (nie wiem, czy tak się to wtedy nazywało, czy tylko szkolnictwa wyższego, bo to się stale zmieniało), którym był mój kolega z katedry prof. Stanisław Nowacki, powołał zespół, którego celem miało być przygotowanie modelu uniwersytetu przyszłości. On zrobił mnie przewodniczącym tego zespołu. I w tym artykule była próba przedstawienia wyników prac naszego zespołu.

#### **To ciekawy tekst.**

Była wtedy taka próba stworzenia uniwersytetu, który byłby kuźnią elit, a zarazem byłby apolityczny. Przez cały czas mojego funkcjonowania w szkolnictwie wyższym – a ja w szkolnictwie wyższym właściwie funkcjonuję od piątego roku życia – wiedziałem, że upolitycznienie jest nieszczęściem uczelni wyższych. To jest to, co się stało np. w Ameryce Południowej. Uczelnie wyższe powinny pozostać apolityczne. Wówczas to hasło było – powiedzmy sobie szczerze – mało na fali,

bowiem z jednej strony opozycja uczyniła z uczelni wyższych swoje bastiony, a z drugiej strony władza chciała te bastiony gwałtownie opanować. Oczywiście facet, który chodził i mówił, że uczelnie powinny być apolityczne, nie cieszył się specjalnym uznaniem. Ta myśl do dziś mi przyświeca. Uważam, że uczelnie powinny być odgrozione murem od polityki.

#### **A uczeni?**

A to już jest inna sprawa. Uczeni są wolnymi ludźmi. Mogą mieć najróżniejsze poglądy i mogą je realizować i głosić poza uczelnią. Bardzo dobrze, żeby to byli ludzie z najróżniejszych parafii. Pamiętam, że kiedy byłem na George Washington University, mój przyjaciel, prof. Joseph Tropea, bardzo innowacyjny socjolog, zapraszał na swoje zajęcia np. faszystów w mundurach, następnie rabinów, a później komunistów. Studenci z nimi wszystkimi dyskutowali i mieli za zadanie wytworzyć sobie do nich odpowiedni dystans. Myślę, że idea apolityczności uczelni jest dziś równie niepopularna, jak była w latach 80.

#### **W Stanach też są uczelnie z wyraźną dominacją poglądów.**

Tylko te najlepsze uczelnie amerykańskie są apolityczne i pluralistyczne, ale bywają i takie, które są bardziej nachylone w jakąś stronę. Uważam, że powinniśmy patrzeć w kierunku najlepszych uczelni amerykańskich. Tam też jest wiele kiepskich, które są równie kiepskie jak nasze słabe uczelnie. A uczelnia nie może być płaszczyzną walki politycznej, która polega na tym, że podczas głosowania nad doktoratem czy habilitacją, jeżeli kandydat odpowiada jednej grupie, to druga głosuje przeciw, niezależnie od tego, jakie są walory

merytoryczne tego kandydata. Coś takiego w żadnym wypadku nie powinno mieć miejsca.

#### **Kiedy Pan Profesor pracował nad modelem uniwersytetu przyszłości, a spółdzielnia Ekspert z bieżących przychodów nie była w stanie sfinansować nawet remontu toalet na Wydziale Zarządzania, pojawiła się idea powołania studiów MBA. Ciekawe.**

Tak, cały czas chcieliśmy stworzyć szkołę biznesu i zastanawialiśmy się nad tym, kto nam te studia MBA sfinansuje. Przypuszczaliśmy naiwnie, że zrobi to biznes.

#### **Bardzo jeszcze wtedy słaby.**

Powstała wówczas taka polsko-brytyjska firma – byłem w jej radzie nadzorczej – która nazywała się Furnel International i początkowo miała stworzyć tę szkołę, ale kiedy trzeba było położyć na stole jakieś prawdziwe pieniądze, cała sprawa się rypla. Profesor Grzegorz Domański, znakomity prawnik, przygotował odpowiedni kontrakt, wszystko się bardzo pięknie odbyło w hotelu Victoria, bo dzięki spółdzielni Oktaw Koczuba już był w stanie zapłacić rachunek za lunch. Ostatecznie nic z tego nie wyszło i na początku 1989 roku doszliśmy do wniosku, że jeżeli chcemy to zrobić, to musimy to zrobić sami, nikt nam tego nie sfinansuje. Weszliśmy w kontakt ze Stowarzyszeniem Księgowych w Polsce, prezesem był wówczas Jerzy Sablik, i zaczęliśmy kombinować, że na razie będziemy po prostu brali chętnych na te studia MBA i z tego będziemy finansować ten interes.

#### **Dobry pomysł, zero pieniędzy, scena jak z „Ziemi obiecanej” Reymonta. Tymczasem**

**o Międzynarodowej Szkole Zarządzania pisała wówczas nawet „Polityka”, choć bez entuzjazmu. Kolejną Pańską szkołę opinia publiczna uznała za dziwadło.**

MBA mylono nawet z NBA, National Basketball Association. To była próba skopiowania na naszym gruncie tego, co zobaczyłem w Ameryce. Nie tylko ja. Zawisłak też przeszedł przez szkołę amerykańską, był kilkakrotnie w Stanach Zjednoczonych, między innymi w Columbia University. Profesor Stefan Kwiatkowski był pierwszym stypendystą Fulbrighta, który wyjechał do Berkeley, chyba w 1963 roku. To, czym nasiąkliśmy w Stanach, próbowaliśmy przenieść na nasz grunt. Początkowo z wielkimi trudnościami, bo nikt nie mógł zrozumieć, co to takiego jest.

**Studia MBA jednak ruszyły.**

Prowadziliśmy zajęcia w trybie weekendowym – piątek, sobota, niedziela – w Teresinie. Program był typowy: amerykański kurs MBA. Powstała grupa ludzi, którzy stali się naszymi wykładowcami: Robert Rządca, Oktaw Koczuba, już wtedy zajęcia z ekonomii prowadził prof. Włodzimierz Siwiński, który był jednocześnie prorektorem Uniwersytetu Warszawskiego. Pojawił się Krzysztof Oblój. To była pierwsza, legendarna nitka MBA, od której to się wszystko zaczęło. I udało się, dzięki nadzwyczajnemu zaangażowaniu wszystkich. Profesor Kwiatkowski miał jakieś kontakty w spółdzielczości ogrodniczej i udało mu się wynająć ośrodek szkolenia rolników w Teresinie. Witek Bielecki miał jeden prywatny komputer i woził go swoim fiatem do tego ośrodka.

**Skąd Teresin? W weekendy było chyba dość sal do wynajęcia w samej Warszawie?**

Ale nie było hoteli, a te, co były, były za drogie! Trzeba pamiętać, że poziom zamożności słuchaczy był w ogóle nieporównywalny z tym, co jest teraz. Poza tym nie było łatwo wynająć cokolwiek. To były niestabilne czasy. Wprowadziliśmy do władz naszej Międzynarodowej Szkoły Zarządzania osobę ze spółdzielczości ogrodniczej, co było gwarancją, że nas z tego Teresina nie wyrzucą w środku semestru.

**Wyjątkowe zasługi organizacyjne przypisuje się Oktawianowi Koczubie.**

Oktaw potrafił się obracać w naszym realnym świecie. Do niego zgłaszało się tak zwany koncert życzeń i on nawet te najtrudniejsze życzenia potrafił spełnić. Jak to robił? Nie wiem. Miał ogromny talent menedżerski. Nasza szkoła mieściła się przy ulicy Siedmiogrodzkiej w budynkach zakładów Kasprzaka, dwa małe pokoiki. Robiliśmy tam różne rzeczy, między innymi szkolenia i taki szyty na miarę consulting. Pewnego dnia dr Itzhak Goldberg, który był przedstawicielem Banku Światowego w Polsce, poprosił, żebyśmy zorganizowali szkolenia dla ludzi, których Bank Światowy chciał przeszkolić, częściowo po polsku, częściowo po angielsku. Szkolenia odbywały się w zamku w Pułtusku. Kiedy przyszło do płacenia, Goldberg wyjął z teczki kopertę wypchaną dolarami. Tak to wyglądało.

**Międzynarodowa Szkoła Zarządzania zarabiała chyba lepiej niż spółdzielnia Ekspert?**

Mieliśmy niesamowitą historię z Koreańczykami, którzy zamówili u nas study tour dla grupy koreańskich biznesmenów. Z wielkim wysiłkiem udało nam się umówić im spotkania w Narodowym Banku Polskim, u prezesa, u kil-

ku ministrów. Zażądaliśmy, żeby nam zapłacili połowę honorarium z góry. Byliśmy ostrożni, a Oktaw miał głowę na karku. Parę dni przed przyjazdem oni nam zapłacili całość, a na dzień przed przyjazdem wysłali telegram, że niestety nie mogą przyjechać, dlatego że rząd południowokoreański nadal uważa Polskę za kraj komunistyczny i wizy do państw komunistycznych są bardzo skomplikowane. Pamiętam, że zadzwoniłem wtedy do tego Koreańczyka i powiedziałem mu, że narazili nas na bardzo poważne kłopoty, użyłem takiego sformułowania, które – jak się potem okazało – miało dla nich niesłychane znaczenie, powiedziałem, że straciliśmy twarz wobec bardzo poważnych ludzi z rządu i tak dalej. Ten Koreańczyk zmarł. Jakieś dwa miesiące później dostaję telefon. Dzwoni tenże Koreańczyk i mówi, że oni już przyjechali do Warszawy, nie chcą od nas nic, tylko chcieli zorganizować specjalne spotkanie, żeby nas przeprosić. W hotelu Victoria odbyło się niezwykle eleganckie przyjęcie, na którym wszyscy Koreańczycy po kolei nas przepaszali.

**I nie trzeba było im oddawać tych zaliczek?**

Żadnych pieniędzy nie trzeba było im oddawać! W sumie wyszliśmy na tym bardzo korzystnie. Tak to się działo. I stopniowo rozkręcała się Międzynarodowa Szkoła, ruszały kolejne nitki MBA.

**Równocześnie przy Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego zaczęło działać Międzynarodowe Centrum Zarządzania. Jak to się stało, że uniwersyteckie Centrum funkcjonowało wspólnie z prywatną Międzynarodową Szkołą Zarządzania?**

To dość skomplikowane. Centrum to była moja ostatnia próba stworzenia czegoś nowoczesnego na Uniwersytecie Warszawskim, gdzie cały czas pracowałem. Międzynarodowe Centrum Zarządzania miało status jednostki pozawydziałowej, która zajmowała się prowadzeniem programów MBA wspólnie z partnerami zagranicznymi, początkowo z Erasmus University, a potem z Uniwersytetu Illinois w Urbanie i Champaign. Próbowaliśmy stworzyć rodzaj synergii pomiędzy tymi dwoma bytami, np. staraliśmy się, żeby niektórzy wykładowcy równocześnie funkcjonowali i tu, i tu. Oczywiście programy były dość podobne, natomiast – to trzeba wyraźnie powiedzieć – Międzynarodowa Szkoła Zarządzania wtedy jeszcze nie była partnerem, z którym chciałyby się zadawać liczące się międzynarodowe instytucje i uczelnie. To była – powiedzmy sobie szczerze – firma krzak. W związku z tym, chcąc mieć kontakty, trzeba było stworzyć coś na Uniwersytecie Warszawskim. Po kilku latach, kiedy z Międzynarodowej Szkoły Zarządzania wyrosła uczelnia, już tej synergii nie było, a nawet pojawiła się pewna konkurencja.

**Przejęcie było chyba dość łagodne.**

Tak, między innymi dzięki unii personalnej – byłem także dyrektorem Centrum Zarządzania, ale nie tylko dlatego. Nasz zespół był zawsze bardzo harmonijny, nie było konfliktów. Dziś trzeba przyznać, że to był dobry ruch, bo dzięki temu mieliśmy bezpośredni dostęp do topowych uczelni. Poza tym pierwsze zajęcia na naszej uczelni odbywały się częściowo w pomieszczeniach, które zajmowało Centrum UW. Mieliśmy nawet wspólne centrum komputerowe.



**Kim byli pierwsi studenci MBA?**

Głównie to byli dyrektorzy państwowych przedsiębiorstw. Było też kilku przedsiębiorców.

**A czy byli studenci z jakimś dofinansowaniem?**

Za tych z przedsiębiorstw państwowych płaciły firmy, natomiast przedsiębiorcy oczywiście płacili za siebie.

**A Bank Światowy czy MFW nikomu nie zafundowały studiów?**

Nie przypominam sobie. W ogóle do dobroczynności nigdy nie mieliśmy szczęścia, co oczywiście ma swoje dobre i złe strony. W tym czasie już pojawiały się instytucje edukacyjne obficie finansowane ze środków międzynarodowych. My właściwie nigdy tych środków nie dostawaliśmy. Dlaczego? Dlatego, że one były uzyskiwane przez polityczne koneksje, a my nie mieliśmy politycznych koneksji, co ostatecznie wyszło nam na zdrowie. Dzięki temu nauczyliśmy się, że pieniądze trzeba samemu zarabiać, a nie czekać, aż ktoś je da. Taka jest nasza filozofia do dziś dnia. Nawet pamiętam, że kiedyś zacząłem prowadzić rozmowy z jakimś Francuzami, którzy wyrazili pewne zainteresowanie inwestowaniem w naszą uczelnię. W końcu ich przedstawiciel do mnie zadzwonił i powiedział, że oni niestety nie mogą nam nic dać, bo nikt za nami nie stoi. Tak się dosłownie wyraził. Pamiętam, że posłałem mu przez telefon jakąś wiazankę, której oczywiście nie będę tłumaczył z francuskiego na polski, ale to w sumie okazało się dla nas korzystne. Za czasów rządu Mazowieckiego Międzynarodowe Centrum Zarządzania UW miało małe dofinansowanie. I za te pieniądze kupiliśmy

trochę wyposażenia i komputerów.

**Byli tam tacy studenci, jak np. późniejszy minister budownictwa i profesor SGH Marek Bryx. Był wtedy prorektorem SGH. Skąd się tam wziął?**

Nie mam pojęcia, zgłosił się.

**Znajduję wśród słuchaczy nazwiska ekspertów, którzy później tworzyli polski rynek finansowy, np. Andrzej Reich.**

Był też jeden z Radziwiłłów, nie ten od zdrowia, tylko od finansów.

**Czyli byli ludzie, którzy tworzyli to nowe państwo, które się wówczas rodziło.**

No tak, ale przede wszystkim to byli ludzie, którzy weszli do biznesu. I później posyłali do nas swoje dzieci, a nawet wnuki.

**To nie była bardzo liczna grupa. W 1993 roku, czyli wtedy, kiedy powstała uczelnia, było raptem 118 absolwentów programu MBA.**

W tej chwili jest ich 5 tys.

**Na początku lat 90. pojawiły się pierwsze prywatne uczelnie. Kto je finansował?**

W większości były finansowane po prostu z czesnego.

**W Poznaniu, Gdańsku, Łodzi i Lublinie powstały uczelnie finansowane z Funduszu Know-How przez Wielką Brytanię. Dzięki pomocy francuskiej stworzono uczelnie dla przemysłu – w Warszawie, Lublinie, Krakowie i Poznaniu. W Łodzi działała z kolei polsko-niemiecka szkoła biznesu. One miały jakieś zasilanie kapi-****tałowe z zagranicy.**

To bardzo ciekawa historia, bo one wszystkie umarły właśnie dlatego, że miały takie finansowanie. Dostyc dobrze znałem Michaela Thomasa, który był przedstawicielem brytyjskiego Funduszu Know-How, i wielokrotnie się z nim spotykałem. Powiedział mi, że oni nam nie mogą dać żadnych pieniędzy, dlatego że dają pieniądze tylko tym, którzy nie są w stanie sobie sami poradzić. A my sobie poradziemy sami. To on mi powiedział, że jeżeli można mówić o jakimś kandydacie na Harvard w Polsce, to jesteśmy nim my. Ich polityka polega na tym, żeby finansować słabe, prowincjonalne ośrodki. To jest oczywiście nonsensowna polityka i prowadzi do marnotrawstwa środków, ale tak jest. My mogliśmy liczyć wyłącznie na siebie i to było nasze know-how. To jest bardzo prosta sprawa, mianowicie instytucje i ludzie, którzy dostają od kogoś pieniądze za nic, tracą zdolność do radzenia sobie. Łatwe pieniądze to jest wyrok śmierci. Chyba że źródło tych pieniędzy jest niewyczerpane.

**Jest początek lat 90. Istnieje i nawet rozwija się Międzynarodowa Szkoła Zarządzania. Tymczasem komuś gdzieś zaświtało, że pomimo braku zewnętrznego finansowania brytyjskiego czy jakiegokolwiek innego trzeba teraz otworzyć własną wyższą uczelnię. Skąd taki pomysł?**

Międzynarodowa Szkoła Zarządzania funkcjonowała dobrze, ale skala tego przedsięwzięcia nie była zbyt duża. Tymczasem córka Oktawa Koczuby zmierzała do matury i on uparł się, że musimy dla niej stworzyć uczelnię. Oczywiście to jest żart, ale coś w tym jest, mianowicie doszliśmy do wniosku, że możemy tą swoją malutką taką „Spółdzielnią Woreczek”

dalej się bawić, ale to nie zaspokajało w żadnej mierze ani moich ambicji, ani ambicji moich przyjaciół, z którymi to robiliśmy, to znaczy Stefana Kwiatkowskiego, Witka Bieleckiego, Roberta Rządcy i Oktawa Koczuby.

**Dużo rozmawialiście o tych aspiracjach i planach?**

Spotykaliśmy się czasami u prof. Kwiatkowskiego, a czasami przy placu Trzech Krzyży, gdzie do dziś ma siedzibę Międzynarodowe Centrum Zarządzania. W trakcie rozmów dojrzywał pomysł stworzenia uczelni. Oktaw parł mocno w tym kierunku. Uważał, że trzeba to teraz załatwić. Wystąpiliśmy formalnie o zgodę na prowadzenie uczelni i w marcu 1993 roku ją dostaliśmy. Założycielem była Międzynarodowa Szkoła Zarządzania. Uczelnia początkowo miała wyłącznie uprawnienia do nadawania licencjatu w dziedzinie zarządzania. Później stopniowo uzyskiwała kolejne.

**Gdzie była jej siedziba?**

Nie było. Wynajmowaliśmy różne pomieszczenia, nawet od SLD na ulicy Rozbrat. Oni byli w biedzie i potrzebowali pieniędzy, a my potrzebowaliśmy sali wykładowej. I intensywnie poszukiwaliśmy jakiegoś miejsca na siedzibę. Jeździliśmy z Oktawem w różne miejsca pod Warszawę, oglądaliśmy mniej lub bardziej zrujnowane magazyny, wyglądało to dość beznadziejnie. W końcu Henryk Pisiński wyszukał fabrykę na Żeraniu, która była w stanie likwidacji i która miała opustoszałe budynki przy Jagiellońskiej 59.

**Wystarczyło kupić i wyremontować.**

Nie tak szybko. Najpierw musieliśmy wejść w tak zwane postępowanie układowe z wie-

rzycielami. I właściwie ze wszystkimi udało się porozumieć, wypłacając im pewien niezbyt duży procent zaległych zobowiązań, jedynie z miejskim ogrzewaniem, SPEC-em, nie mogliśmy się w żaden sposób dogadać. Oni koniecznie chcieli całość albo nic. Ale w końcu mieliśmy siedzibę uczelni. To były zrujnowane hale fabryczne, w których jeszcze stały maszyny, było nawet trochę aparatury pomiarowej w magazynie, którą ta fabryka produkowała, i Oktaw co mógł, to sprzedawał. Nawet wojsko coś od nas kupiło. Było tam też takich dwóch portierów, którzy byli wiecznie pijani i bali się, że będą musieli odpowiadać na pytania studentów, a mieli z tym pewne problemy. Była jedna ogrzewana sala i tam mieściły się wszystkie biura uczelni. Przed Bożym Narodzeniem wyremontowaliśmy pierwszą salę wykładową w budynku A, sala 200, w której prowadziliśmy zajęcia. Tam miało miejsce nasze dorocznie spotkanie wigilijne.

**Wszyscy przywołują je we wspomnieniach, bo tam poznali założenia strategiczne funkcjonowania uczelni na kolejne lata.**

Podczas tego spotkania oświadczyłem, że to tu będzie najlepsza szkoła biznesu w tej części świata. I wszyscy uważali, że za dużo wypilem i opowiadam bajki. A ja, owszem, za dużo wypilem, ale potem. Mianowicie po skończonej imprezie Oktaw wziął mnie na wódkę i powiedział: „Słuchaj, ja nie mam dla ludzi na pensje, bo musieliśmy spłacić tych wierzycieli”. A szły święta. Oktawowi udało się w ciągu kilku dni załatwić nie kredyt, ale pożyczkę od zaprzyjaźnionej firmy i ostatecznie wypłaciliśmy pensje. Później stopniowo odnawialiśmy kolejne pomieszczenia i uczelnia zaczęła funkcyjono-

wać w nowym miejscu.

**W jednym z wywiadów prasowych jeszcze przed powstaniem uczelni nakreślił pan wizjonerski kierunek nowoczesnej uczelni, która będzie miała studia na wszystkich poziomach nauczania, ale będzie też prowadziła badania naukowe i międzynarodowe studia doktoranckie wspólnie z silną zagraniczną jednostką naukową.**

No właśnie. Nie wszystko udało się nam zrealizować. Próbowaliśmy uruchomić takie studia doktoranckie wspólnie z jedną z najlepszych szkół biznesu na świecie, z ESCP w Paryżu, ale niestety okazały się za drogie i nie potrafiliśmy ich sprzedać. Natomiast jednym z takich źródeł siły i słabości było to, że nasz program Executive MBA powstał bez udziału zagranicznych partnerów. Zrobiliśmy go sami, bez żadnej współpracy, i dzisiaj ten program jest przez „Financial Times” klasyfikowany znacznie wyżej niż wiele programów zagranicznych uczelni, które rozpostarły (i do dziś rozpościerają) skrzydła nad różnymi polskimi programami. Dzięki temu programowi zbudowaliśmy własną międzynarodową markę, choć było to trudne.

**Oto przykład tych trudności: w „Financial Times” z 1997 roku dziekan IMD, słynnej szwajcarskiej szkoły biznesu, bardzo krytycznie wypowiada się na temat umiejętności uczenia biznesu w krajach pokomunistycznych.**

To jest typowy plantation syndrome, tak to nazywam. Syndrom plantacji polega na tym, że oświeceni właściciele plantacji siedzą na tarasie, popijają whisky bez lodu i patrzą z góry na biednych, pracujących Murzynów. Otóż to

jest jedna z tych rzeczy, które mnie osobiście wyjątkowo wkurzały i napędzały do działania. Pamiętam, kiedy zacząłem uczęszczać na różne konwenty EFMD, wielokrotnie spotykałem się ze strony przedstawicieli różnych uczelni, zwłaszcza słabszych, z takim pogardliwym stosunkiem. My, mam na myśli kadre naukowo-dydaktyczną naszej uczelni, wszyscy przeszliśmy przez najlepsze amerykańskie uczelnie i nigdy nie mieliśmy żadnych kompleksów, natomiast tego typu traktowanie zawsze doprowadzało mnie do szału. Wielokrotnie zachowałem się w sposób bardzo niegrzeczny w stosunku do tych ludzi, co oczywiście niekoniecznie zjednywało mi ich sympatię. Miałem chyba opinię takiego dosyć rogatego osobnika, który potrafi odszczeknąć się bardzo grubiańsko. To była jedna z przyczyn, dla których z takim uporem dążyliśmy do kolejnych akredytacji i do obecności w rankingu „FT”.

**Ten sam problem miały wszystkie szkoły biznesu powstające w dawnym bloku wschodnim.**

Ale my jesteśmy jedynymi, którzy już tych problemów nie mają. Rektor Bielecki już tych problemów nie ma. On może być grzeczny w stosunku do tego towarzystwa, chociaż nie wiem, czy zawsze jest: nie musi, ale może. Ja musiałem być niekiedy bardzo nieprzyjemny.

**Tak samo musiała walczyć o swoją pozycję prof. Danica Purg ze szkoły biznesu w Bledzie w Słowenii. Wprowadziła nawet akredytację dla uczelni z dawnego bloku wschodniego – CEEMAN.**

Tak, Danica Purg miała bardzo duże zasługi w tej dziedzinie, dlatego że bardzo dzielnie walczyła w obronie i w imieniu tych uczelni,

tworząc CEEMAN. Jestem jej za to wdzięczny. Ona sama stworzyła instytucję szczególną, butikową szkołę biznesu, która jest oparta w dziewięćdziesięciu paru procentach na zewnętrznej kadrze, oferuje bardzo ciekawe programy w bardzo atrakcyjnym miejscu, czyli w Bledzie w Słowenii, które jest bajkowym miejscem, niezwykle atrakcyjnym dla międzynarodowej grupy słuchaczy. Taka szkoła może być chyba tylko jedna.

**Wróćmy do 1993 roku. Popyt na wyższe studia jest duży, ale nie wszyscy chętni mają szansę dostać się na studia bezpłatne na uczelniach publicznych. Kto zapisuje się na studia płatne do Koźmińskiego?**

Przedsiębiorcy w bardzo dużej mierze nie mieli wówczas wyższego wykształcenia, ale mieli pieniądze i byli przyzwyczajeni do tego, że jak się chce dostać coś lepszego, to trzeba za to zapłacić. I zaczęli posyłać do nas swoje dzieci. Tak jest do dzisiaj. W tej chwili spośród polskich studentów stacjonarnych prawie połowa to są dzieci przedsiębiorców. Ludzie, którzy żyli z pracy najemnej, posyłali swoje dzieci raczej na SGH. I oczywiście w tej pierwszej grupie studentów znalazła się córka Oktawa, obecnie pani dr Magda Koczuba-Sobieraj.

**Może stąd latka, jaką przypinano wówczas uczelni, że jest to „szkoła lansu”.**

Tak, to prawda, wielu studentów nie miało wtedy kompetencji kulturowych. Natomiast ważny jest efekt końcowy procesu edukacji. Otóż pracodawcy powiadają, że jeżeli się porówna naszego absolwenta z absolwentem uczelni państwowej, nawet bardzo dobrej, to różnica jest taka, że gdy się im da jakieś zadanie do wykonania, to absolwent uczelni pań-

stwowej zaczyna opowiadać, jak to powinno być, a nasz idzie i załatwia sprawę. Na tym polega różnica. W dalszym ciągu wykonujemy pewną misję cywilizacyjną.

### **Na początku to musiało być frustrujące dla wykładowców.**

Oczywiście, to nadal jest dla mnie frustrujące. I nadal rektorzy uczelni państwowych patrzą na nas z góry, nie mając, nawiasem mówiąc, po temu żadnych podstaw. Kiedyś użyłem takiego porównania, że moi koledzy, członkowie Polskiej Akademii Nauk, uważają mnie za kogoś w rodzaju oszusta matrymonialnego. Kogoś, kogo co prawda nie można posadzić do więzienia, ale jest niewątpliwie osobnikiem moralnie wątpliwym. To jest przykre i to się do dziś na mnie osobiście odbija w różnych sytuacjach. Taka jest cena, którą płacimy za to, czym i kim jesteśmy. Ja nie żałuję... Do dziś np. w Niemczech prywatne szkoły biznesu cieszą się niewielką estymą wśród prawdziwych akademików. To są dwa światy i trzeba się z tym pogodzić.

### **Za to jesteśmy dobrze notowani w świecie biznesu.**

Jesteśmy bardzo dobrze notowani w świecie biznesu. Równocześnie próbujemy wejść na coraz wyższy pułap uznawanych na świecie badań naukowych, coraz więcej publikujemy w czasopismach o wysokich notowaniach międzynarodowych. Mamy całą grupę młodych ludzi, którzy wybijają się na polskiej scenie naukowej i którzy w najbliższym czasie ją zdominują w dziedzinie, którą się zajmujemy.

### **Czy wiele osób zaangażowanych w powstanie uczelni odpadło po drodze? Z**

### **jakich powodów?**

Tak się szczęśliwie składa, że w tym gronie ojców założycieli takich ambicjonalno-emojonalnych sporów właściwie nie było.

### **Profesor Andrzej Zawiaślak założył własną szkołę.**

To jest inny przypadek. Profesor Andrzej Zawiaślak zajął się karierą polityczną i to spowodowało, że od nas odpadł, a potem już było trudno dołączyć. Nawiasem mówiąc, ubolewam nad tym, bo to był mój wielki przyjaciel i wspominam go z szacunkiem. Były też osoby, które nie zawsze uważały, że ta sytuacja zaspokaja ich ambicje. My zawsze funkcjonowaliśmy jako zgrany i dość harmonijny zespół, w którym ambicjonalnych kłótni, takich personalisty clash, właściwie nie było. Natomiast mieliśmy różne zdania na różne tematy. Do dziś dnia istnieje kontrowersja, czy mamy być uczelnią masową czy elitarną. Efektem jest pewien kompromis, łączymy w sobie te dwie rzeczy: mamy programy bardzo elitarne i mamy też masowe, ale nie staramy się ich powiększać. Uważamy, że będziemy stopniowo zmierzać w kierunku coraz bardziej elitarniej uczelni. Były np. spory o to, w jaki sposób zorganizować studia podyplomowe.

### **Ale nie było wątpliwości, że one muszą być...**

Przecież uczelnia wyrosła z kształcenia podyplomowego. Kiedy powstał pomysł, żeby stworzyć specjalną jednostkę, która obecnie nazywa się Kozminski Executive Business School (kiedyś to się nazywało Centrum Kształcenia Podyplomowego), niektórzy uważali, że lepiej, żeby to było rozproszone. My wybraliśmy drogę koncentracji i dzięki temu

jesteśmy w tej chwili graczem numer 1 w tej dziedzinie. Bywały spory dotyczące naszego portfela, np. w pewnym momencie próbowaliśmy uruchomić studia z informatyki. To nam nie wyszło. Mieliśmy przez pewien czas studia zamiejscowe w Ostrołęce, których zaniechaliśmy. Był kiedyś pomysł, żeby uruchomić filię w Gliwicach, też z tego zrezygnowaliśmy. Był parokrotnie spór o to, czy powinniśmy tworzyć wewnątrz uczelni wydziały czy też nie. Wszystkie te problemy zawsze rozwiązywaliśmy na takiej zasadzie, że byliśmy świadomi wymuszeń, od których nie można się uchylić. I one nam przeważnie pomagały w modelowaniu naszych ambicji i zamierzeń.

### **Zastanawiające jest, że przez 25 lat grupie założycielskiej udało się ominąć rafa, które znamy z teorii zarządzania. W teorii jest mowa o nieuchronnym konflikcie udziałowców.**

Nie, my się nie pokłóciliśmy i myślę, że już się nie pokłócimy.

### **Druga teoretyczna rafa to konflikt strategiczny dotyczący rozwoju: czy jesteśmy uczelnią krajową czy międzynarodową?**

Mieliśmy na ten temat spory, ale udało się je rozstrzygnąć na zasadzie konsensusu.

### **Jak opisałby Pan tę sytuację jako profesor zarządzania? Co spowodowało, że uniknęliśmy sporów?**

Jestem autorem takiego aforyzmu, z którego jestem bardzo dumny, aczkolwiek wielu ludzi uważa go za żart. Otóż każda organizacja działa tak źle, jak tylko może. My nie mogliśmy źle działać, bobyśmy umarli. Mamy silną wolę przetrwania. Potrafimy się wycofywać,

co wynika z kolei z dosyć specyficznego trybu podejmowania decyzji. Otóż bardzo wszechstronnie debatujemy, czasami nawet za długo, ale ostatecznie to jeden podejmuje decyzję i bierze za nią odpowiedzialność. Natomiast ten jeden jest kimś, kto potrafi słuchać.

### **To jest kwestia lidera.**

Tak, u nas przywództwo jest wyraźne, że tak powiem, nie budzi wątpliwości.

### **Trochę „podwójne” – rektor i prezydent.**

Moja rola polega na tym, że często rozmawiam z rektorem i on chętnie i często mnie słucha, ale nie zawsze postępuje tak, jak mu radzę. I bardzo dobrze.

### **Nowo powstała uczelnia nie wypuściła nawet jeszcze pierwszego magistra, kiedy zapadła decyzja o przejściu trudnego procesu akredytacji międzynarodowej EQUIS. Bardzo się wam spieszyło.**

To był pomysł szaleńczy. Pierwsza akredytacja EQUIS miała miejsce w 1999 roku. W tym czasie byliśmy naprawdę żabą, która przysłała do kowala i kazała się podkuć. A co najciekawsze – ten kowal nas podkuł! To ogromna zasługa Stefana Kwiatkowskiego. Stefan był tym, który w ramach EFMD tworzył „atmosferę” do tego, żeby jednak podjąć próbę akredytacji dla naszej uczelni. Nawet ówczesny szef akredytacji EFMD był temu przeciwny. Pamiętam, że Stefan zaprosił go w Brukseli na kolację, która była niesłychanie wystawna, i w trakcie tej kolacji przekonał go, żeby jednak spróbować. Ostatecznie znaleźliśmy się wśród kilkunastu pierwszych akredytowanych przez EFMD uczelni. Na to, że nam wówczas tę akredytację dano, złożyła się być może pewna chęć wspomnienia „ludzi stamtąd”.

**W Polsce międzynarodowa akredytacja dla uczelni to było coś kompletnie niezrozumiałego.**

To tak, jakbyśmy dostali indiański pióropusz i w nim chodzili. To było zupełnie nieznanne. Ale ta akredytacja bardzo nam pomogła od środka. Ludzie poczuli się docenieni, a co ważniejsze, akredytacja pozwoliła nam uporządkować nasze sprawy wewnętrzne. Ten pierwszy self assessment report pisaliśmy ze Stefanem, a pomagała nam prof. Dorota Dobija. I dostaliśmy pierwszą warunkową akredytację. Dlaczego to było takie ważne? Żeby się pozbywać kompleksów i żeby przestano na nas patrzeć z góry.

**Skąd w Panu ta ciągła chęć pokazywania światu, że nie jesteś gorsi?**

Mam to w genach, po moich rodzicach. Zawsze mentalnie byłem na Zachodzie. Wschód jako tako znałem, ale mentalnie byłem na Zachodzie i uważałem, że kurs na Zachód to jest jedyna szansa dla Polski, i to nie tylko w sensie politycznym, militarnym, geopolitycznym, ale przede wszystkim w sensie mentalnym i intelektualnym. Mój ojciec napisał pracę magisterską na temat Prota Potockiego. To był arystokrata, przedsiębiorca, który postanowił zarobić pieniądze na eksporcie polskiego i ukraińskiego zboża do Francji. Ostatecznie zbankrutował, ponieważ naraził się Katarzynie Wielkiej, ale próbował. Mój ojciec był zafascynowany takimi przedsiębiorczymi postawami. Potem napisał doktorat o Wolterze i jego operacjach finansowych. Pracę habilitacyjną ojciec napisał na temat francuskiego handlu detalicznego. On zawsze chciał, żeby Polskę skierować na Zachód. Oczywiście to powoduje różne konflikty, to jest często wbrew zastanym

opiniom, poglądom, przyzwyczajeniom i interesom, ale ja na tej zasadzie funkcjonowałem całe życie i już się nie zmienię.

**Czy rozmawiał Pan ze swoim ojcem o planie założenia uczelni? Co on o tym sądził?**

Mój ojciec zawsze uważał, że za dużo czasu spędzam za granicą i że powinienem się bardziej koncentrować na sprawach krajowych. Był wielkim zwolennikiem stworzenia uczelni, ale niestety powstała zaledwie na miesiąc przed jego śmiercią. A ja wtedy byłem w Los Angeles, bo początek lat 90. dzieliłem między Los Angeles a Warszawę. Mój ojciec chyba uważał, że powinienem się zaangażować w życie polityczne. Ja tego nie zrobiłem. I nie żałuję. Być może, gdybym się nie zaangażował tak mocno w uczelnię, to mógłbym poświęcić się bardziej pracy czysto naukowej, ale wydaje mi się, że w sumie taki wybór nie był zły.

**Pomysł, że uczelnia ma kształcić elity, pochodzi od Pańskiego ojca?**

Tak, oczywiście to był jego pomysł, ale on nie dawał mi żadnych recept ani wskazówek, był na to za mądry, wiedział, że to się musi samo urodzić. Myślę, że w tej chwili byłby raczej zadowolony.

**Ciekawa jestem, jaką uczelnię chciałby Pan Profesor stworzyć teraz, gdyby miał ponownie taką szansę?**

Pomieszałbym przede wszystkim dyscypliny naukowe, zresztą my trochę w tym kierunku idziemy. Przede wszystkim dodałbym filozofię i sztukę, bo uważam, że kształtują wyobraźnię ludzką, a cały system kształcenia jest tak skonstruowany, że zabija w ludziach wyobraźnię. Małe dzieci mają nieograniczoną



fantazję; kiedy idą do szkoły, jeszcze ją w miarę mają, ale przy doktoracie nic z tego nie zostaje. Są już tylko zdolni do powtarzania tego, co kiedyś ktoś napisał. Nigdy nie zapomnę lekcji, której mi udzielił mój mistrz, prof. Warkar, kiedy przyszedłem do niego z pierwszym rozdziałem pracy doktorskiej. On miał taki zwyczaj, że kazał sobie czytać, co napisałem. Czytałem jakieś 30 stron, taki duży przegląd literaturowy. On słuchał i słuchał, a na koniec powiedział: „Proszę pana, jak oni to wszystko powiedzieli, to po co pan to powtarza? Niech pan powie, co pan o tym myśli”.

Patrzę teraz na tego konia, którego mam tu, na kominku. To jest włoska rzeźba, którą kupiłem w Słowenii. Chodziliśmy sobie po Lublanie z bardzo bogatym Rosjaninem, który kupował różne rzeczy w antykwariatach. Jak zobaczyłem tego konia, to robiłem co mogłem, żeby on go nie zauważył. I jakoś mi się udało go kupić. W trakcie biegu opiera się na jednym kopycie. Może tak być, ale uchwycić coś takiego, mój Boże! Do rozwijania wyobraźni potrzebna jest sztuka...

# PROFESSOR ANDRZEJ K. KOŹMIŃSKI,

## KU'S RECTOR IN 1993-2011, KU'S PRESIDENT SINCE 2011

**Professor, you have created three business schools in Poland. The first of them was the Faculty of Management of the University of Warsaw, in 1972. The second – the International School of Management, which had been offering the first MBA programmes in Poland since 1989. It paved the way for the establishment of Kozminski University in 1993. How do they differ? What do they have in common?**

The common idea has always been to create a Western-style economic-business university here in Poland. One that would produce people able to rise to the challenges of the changing and quite adverse world. It was an *idée fixe* of my father, Leon Koźmiński, a pre-war professor of economics. He believed that the interwar period was not long enough to shape an elite that would be able to face up to the extraordinary demands of the post-war era. After 1939 it turned out, as he believed, that our elites were often irrational, emotional, conflicted, and mostly lacking professionalism in the Western sense of the word. My father was brought up in a French Cartesian way, holding rationalism and professionalism

in very high regard. And this is what he saw missing among our elites, also after the war. I shared his conviction that there was a need to educate students in a way to make them able to manage in business in the world, rise to any challenge, and act for the benefit of the community.

The pre-war Warsaw School of Economics (*SGH*) was some kind of point of reference. It survived the war as an underground school of commerce, initiated by Professor Edward Lipiński and was continued by his successor and my master, Prof. Aleksy Wakar. My father was very much engaged in its activity. The great sacrifice of those people made it possible to save a significant part of the material substance of the pre-war *SGH*, including the library thanks to the amazing bravery of the institution's later rector, Andrzej Grodek, my father's closest friend. After the war, this non-public university rose from the ashes. And then in 1949 – it became nationalised, Stalinised, left with its spirit broken. After that came 1956, when it seemed the university would bloom once again, just like Melchior Wańkowicz's regrowing herb at the crater. Andrzej Grodek became the rector and

was trying to restart and create a fully-fledged university. Unfortunately, his premature death in 1958 broke the process. There was no helmsman, no crew, and the university became re-communised, so to speak, never to rise up again. Of course, there were attempts to change the Main School of Planning and Statistics (*SGPiS*) after 1989. The old name was restored, but the university was a state institution and has remained such.

**You tried to plant the idea of such a school of practical leaders at the University of Warsaw, right?**

The Faculty of Management at the University of Warsaw was established on the initiative of Prof. Zygmunt Rybicki, UW's rector of the time, who came into conflict with his legal environment at the university and decided to start something autonomous. The concept was pushed forward by a student of Prof. Wakar, Prof. Jerzy Więckowski. He was the one to establish the Institute of Management, as that was to be the name at first. At that time, I went through some unpleasant experience with *SGPiS*, where they tried to torpedo my habilitation procedure – with four positive reviews of my dissertation, the faculty council decided not to allow me to sit my post-doctoral exam, without a word of explanation. I appealed against their decision and sat my post-doctoral examination in 1968 eventually, but at the Faculty of Economics and Sociology of the University of Łódź, as they “took me in”. I returned to *SGPiS* with a post-doctoral degree.

**Age 27.**

Yes, back then I worked at the Department of Political Economics of *SGPiS*. And there

was a condition made that I join the Party to become an associate professor. But I didn't want to join the Party at all. Then, those who were obliging to me, as there were several people in the *SGPiS* establishment of the time that did, decided to transfer me to the Department of Management headed by Prof. Jerzy Kurnal, my father's student. Meanwhile I was accepted for the Fulbright scholarship programme and went for a whole year to Carnegie Mellon University. The United States Department of State, who was then in charge of Fulbright scholarship programme participants, organised a very well planned visit to all major business schools in the US. I visited Harvard, MIT in Chicago, Berkeley, Stanford, Pittsburgh, I had an opportunity to visit UCLA, where I returned years later as a professor.

**And this was where you witnessed the phenomenon of the Ivy League.**

Yes. I realised what a good business school was. When I came back, I started thinking, naturally, about trying to push those concepts forward at *SGPiS*, but this was met with a very disapproving reaction of the “die-hard economists”, who were much against the idea.

**So what was management at *SGPiS* about?**

It was about interpreting Prof. Tadeusz Kotarbiński and the praxeological concept, although I need to do justice to Prof. Kurnal as he made attempts to carry out some innovative research. Its scope was quite limited, though. That's because it wasn't a field of study, but one of auxiliary subjects pursued as part of economics, and it was decided it should stay as it was.

**Was this the time when Prof. Więkowski came forward with an offer for you to move to the Faculty of Management of the University of Warsaw?**

Yes, he offered me to become the head of the division, and then of the department. I agreed. The institute operated first on Długa, which is now where the Faculty of Economic Sciences is. It was an interdisciplinary hybrid, bringing together law, economics, psychology, and marketing. We had a few lawyers affiliated with Prof. Rybicki, e.g. Prof. Madej, Prof. Ryszard Malinowski, there was Prof. Głowacki, specialising in marketing, we also had a group of economists including Prof. Kazimierz Ryć. And the treatment of young faculty members was just as interdisciplinary. We were joined by a quantitative research fellow, Witold Bielecki, followed by his wife, Ania Bielecka. I invited Andrzej Zawisłak, my first doctoral student who defended his dissertation with me at SGPiS, to come and join us. We also had Wiktor Askanas join us later. This led to the establishment of the Department of System Analysis, which I headed because this was when the system approach enjoyed great popularity and I managed to learn quite a lot about it in the US. I wrote several books on the matter.

**Let me use a quotation from a newspaper from that time: “so, you teach people how to become chairs, directors, right?”**

The main problem was, first of all, that this was completely detached from practice because practice was as it was: socialist. Sure, there were attempts to offer training programmes and get in touch with enterprise directors otherwise. And they did listen to it

with some interest, but they were fully aware that it had no correlation with their daily operations. And that was one thing. It didn't address the reality of the time. The second thing, there was no money for scientific research. We carried out research, so to speak, at home laboratories, meaning at our own expense, mostly focusing on various theoretical deliberations, sometimes very interesting, but contact with the international world of science was insufficient, because that's just how it was back then.

**A school for directors – they'd say. It was a label, but also proof of a complete lack of understanding of what the school was about. Especially given that it was an elite school because the student population was rather small.**

Indeed, there were not many students, but I wouldn't say the nature of the school was elite because of some unusual entry threshold. But the school actually happened to be attacked for populist, orthodox-communist reasons – being accused exactly of elitism.

**There's a quote from “Poszukiwany, poszukiwana”, a well-known movie from that era: “My husband is a director by profession”. So why study at all?**

Exactly, it was considered unnecessary. Besides, it was thought to be inspired by the evil West. But in the meantime we saw more and more revolutionary changes taking place, which caused the authorities much more serious problems than dealing with us. And that's how we survived the 1970s. Then came the period of Solidarity, and I was appointed a dean.

**Earlier being a vice-dean.**

I was the vice-dean for student affairs, and I applied for the position of the dean with the support of Solidarity. Soon we had martial law declared, and so we had our hands tied, but we managed to do this and that... we were taking efforts all the time.

**For example, you established the Ekspert cooperative.**

An attempt to enter the world of practice. It was the first brainchild of Oktaw Koczuba and Krzysztof Lis, and an opportunity to make some money. Oktaw Koczuba was a very inventive and venturesome man. He was one of Prof. Więkowski's assistants. I met him in Radom years ago. SGPiS, the Faculty of Economic Sciences, and the Faculty of Management of UW had their advisory centres there. That's why I travelled to Radom from time to time. Oktaw did too.

**So what did Ekspert do?**

We offered consulting services.

**In the middle of the martial law period? For whom?**

The majority of our clients were, of course, state-owned enterprises and many different cooperatives. We managed to tag along a labour cooperative association. It was a brilliant idea. First, because it was a chance to get in touch with practice as it was necessary to actually do something. Second, we saw the process of formation of a group of people who were able to and wanted to do it. Third, there was some money involved. It was very little money at first. It went towards the dean's budget because when you had to host someone and invite them to dinner, you

didn't have any regular funds for that, and the cooperative financed such initiatives to some extent. Besides, our students were highly active in the times of martial law. They took part in all the demonstrations, some of them even got arrested, but we also had a couple highly-positioned policemen studying at our school...

**Policemen studying management?**

Part time. And thanks to this, our students managed to avoid harsh treatment. We helped them land on their feet.

**It must have been hard to create a business school, to educate elites back then.**

Not exactly. We managed to host some visitors from France, because it was not possible to have people coming from the US yet. We had some conferences organised together with the University of Orléans. I used to lecture there. With time we managed to establish some relationships with the US and send several faculty members of the Faculty of Management there. Prof. Krzysztof Oblój went to Pittsburgh still under martial law. My assistant, Maciej Ramus, PhD, went abroad sometime after too. I was trying to create a fully-fledged business school, but I have to stress that all the possibilities were extremely limited because of the academic red tape of the time, and I am under the impression that not much has changed since then. This was when many interesting people joined our faculty: Prof. Krzysztof Oblój, Prof. Monika Kosterka, and we had an environment open to discussion on many interesting subjects.

**In 1987 you gave an interview to Janina**

**Paradowska, which was published in “Życie Warszawy”. You speak of three ingredients to a good university. These ingredients are: good quality of teaching, science, and citizenship education.**

There is a background story behind the interview. At that time, Janina Paradowska was the press spokeswoman for the University of Warsaw, and the Deputy Minister of Science and Higher Education of the time (I'm not sure if it wasn't just higher education, it would change all the time), my colleague, Prof. Stanisław Nowacki, formed a team whose job was to develop a model of a university of the future. He made me the leader of the team. And the article attempted to present the outcomes of our efforts.

**That's an interesting read.**

There was an attempt to create a university that would be a breeding ground for elites and remain apolitical at the same time. Throughout my entire time in higher education – which is since I was five – I have always known that becoming politically involved doesn't do higher education institutions any good. We had such a situation e.g. in South America. Higher education institutions should remain politically neutral. But the idea back then – let's face it – did not catch on. On the one hand, the opposition made higher education institutions its bastions, and on the other, it wanted to take control of these bastions in a forceful way. As you can imagine, a guy going about speaking of apolitical universities did not enjoy a lot of recognition. But I still follow this idea. I believe that higher education institutions should steer clear of politics.

**What about academics?**

That's a whole different story. Academics are free people. They may hold very different views and share and promote them outside their universities. It's good to have people who are totally unlike. When I visited George Washington University, my friend, Prof. Joseph Tropea, a very innovative sociologist, invited e.g. fascists in uniforms, then rabbis, and later communists to his classes. Students had a chance to talk with all of them, and their task was to get some healthy distance to them. I think that the idea of the apoliticality of higher education institutions is as unpopular today as it used to be in the 1980s.

**There are higher education institutions in the US dominated by certain views as well.**

Only the best American higher education institutions are apolitical and pluralistic, but there are also those with stronger inclinations towards some options. I believe we should aspire to follow the best American higher education institutions. But you also have many poor education institutions there, as poor as ours. A higher education institution may not be a place of political conflict where when it comes to voting on a doctoral or post-doctoral degree, when a candidate is favoured by one group, the other votes against them regardless of the value of the content of their dissertation. Nothing of this sort should ever happen.

**When you were working on the model of a university of the future and the income of the Ekspert cooperative was not enough to even finance the renovation of**

**restrooms at the Faculty of Management, the idea to launch MBA studies appeared. Interesting.**

Yes, we were thinking about creating a business school all the time, trying to figure out who would finance any MBA programme. We believed naively that business would.

**Which was still in its infancy back then.**

We established a Polish-British company – with me being a member of its supervisory board – named Furnel International, the mission of which was to create a school, but when it came to bringing real money to the table, the whole thing flopped. Professor Grzegorz Domański, a brilliant lawyer, drew up the right contract, everything went well, we had a meeting in the Victoria hotel because thanks to the activity of our cooperative, Oktaw Koczuba was able to pay the bill for lunch. But it all came to nothing and in the early 1989 we came to the conclusion that if we wanted to do that, we had to do that ourselves because nobody would sponsor us. We got in touch with the Accountants Association in Poland, Jerzy Sablik being its president back then, and came up with an idea that we would simply collect tuition fees from those willing to pursue MBA studies – and use the money to finance the business.

**Good idea, no money, like in Reymont's “The Promised Land”. Meanwhile we even had the “Polityka” weekly writing about the International School of Management. Rather half-heartedly, though. The public found your next school an oddity.**

MBA was confused with NBA, the Natio-

nal Basketball Association. It was an attempt to transplant what I had seen in the US to our country. I wasn't the only one, actually. Zawisłak was shaped by the American school as well. He had visited the US several times, including Columbia University. Professor Stefan Kwiatkowski was the first Fulbright scholarship holder who went to Berkeley, in 1963 I think. We were determined to spread what we learned in the US in Poland. It was very difficult at first because nobody could understand what it really was.

**But the MBA studies did start eventually.**

We taught classes on weekends – Friday, Saturday, Sunday – in Teresin. The curriculum was quite standard: an American MBA course. We had a group of people who became our teachers: Robert Rządca, Oktaw Koczuba, classes in economics run by Prof. Włodzimierz Siwiński, who was the University of Warsaw's vice-rector at the same time. Krzysztof Oblój joined us. It was the first, legendary edition of the MBA programme, one from which everything started. And we pulled it off, thanks to the outstanding commitment of all those involved. Professor Kwiatkowski knew someone in the garden cooperatives and he managed to rent a farming improvement centre in Tarasin. Witek Bielecki had a personal computer which he carried in his fiat to the centre.

**Why Teresin? Wasn't there enough classroom space for rent on weekends in Warsaw?**

There weren't enough hotels. The ones in operation were too expensive! It's important to bear in mind that the wealth of pro-

gramme participants of the time was nothing compared to the situation we have today. Besides, it wasn't easy to rent anything. Those were really unstable times. We appointed one person from the garden cooperatives as a member the International School of Management's authorities, which was our guarantee we wouldn't get kicked out from Teresin in the middle of a semester.

**Oktawian Koczuba is given special credit for his organisational work.**

Oktaw knew his ways around our reality. He was the go-to guy if you had any special request, and he was able to grant even the wildest such requests. How did he do that? I don't know. He was a great management talent. Our school was based on Siedmiogrodzka street on the premises of the Kasprzak radio manufacturing company. We had two tiny rooms at our disposal. We did many things there, including training sessions and tailor-made consulting. One day, Itzhak Goldberg, PhD, representative of the World Bank in Poland, asked us to organise a training programme for people who were to be trained by the World Bank, partly in Polish, partly in English. The training was run in the castle in Pułtusk. When it came time to settle accounts, Goldberg took out an envelope filled with dollars from his briefcase. And that's how it worked.

**The International School of Management was doing better than Ekspert, right?**

We had an amazing experience with Koreans who contacted us to order a study tour for a group of Korean businesspeople. We made great efforts to organise a meeting at

the National Bank of Poland, with its president, with a couple of ministers. We made a condition that they pay us half of our remuneration in advance. We were careful, and Oktaw had a good head on his shoulders. A few days before their arrival they paid us the whole sum, and one day before their arrival they sent a telegram saying that they couldn't come because the government of South Korea considered Poland still a communist country and visits to such countries involved a lot of hassle. I remember I called their representative and told him that they caused us very serious trouble. I used an expression which – as it later turned out – was very meaningful for them. I said that we lost face in a relationship with very serious people from our government and so on. The Korean froze. I received a phone call about two months later. The same Korean called me and says they're in Warsaw, but they don't want anything from us, they just want to organise a meeting to apologise. We had a very elegant event in the Victoria hotel, and each and every Korean approached us one by one and apologised.

**Didn't you have to give back the advance payments?**

They didn't want any money back! All in all, we made a very profitable deal. And that was it. And our International School of Management began to flourish, we saw further editions of the MBA programme commencing.

**At the same time, the International Management Center was launched at UW's Faculty of Management. How was it possible for UW's new education unit to**

**operate together with the private International School of Management?**

It's quite complicated. IMC was my last attempt to create something modern at the University of Warsaw, where I still worked. The International Management Center was a non-faculty unit that offered MBA programmes run in collaboration with partners from abroad, initially with Erasmus University, and later with the University of Illinois Urbana-Champaign. We wanted to reach a kind of a synergy between the two beings, e.g. by trying to have some academics work at one and the other at the same time. The offered programmes were quite similar, of course, but – it needs to be stressed – the International School of Management wasn't yet a partner that mattered to major international institutions and universities. It was – let's be honest – a makeshift company. Therefore, in order to establish some meaningful relations, it was necessary to start something at the University of Warsaw. A couple of years later, when the International School of Management became a fully-fledged university, that synergy was long gone, giving way to competition, I'd say.

**The transition was rather smooth, wasn't it?**

Yes, also thanks to our personal union – I was the director of IMC, but not only because of that. Our team had always been harmonious, we didn't have any conflicts. Today I can say that it was a good move because it gave us direct access to top higher education institutions. Besides, our first classes took place partially on the premises of UW's IMC. We even shared a computer lab.

**Who were the first MBA students?**

They were mainly directors of state-owned enterprises. We had a few entrepreneurs too.

**Were there any students who had their studies co-financed?**

Those who came from state enterprises had their tuition fees paid by their employers. Entrepreneurs paid for themselves, of course.

**And didn't the World Bank or IMF cover anyone's tuition fee?**

I don't recall any such situation. We have never been lucky when it comes to charity, which has its upsides and downsides, naturally. Some education institutions took great advantage of international financial aids already at that time. And we were never eligible for such support. Why so? Well, because the support was provided thanks to political connections, and we didn't have such connections, which did us good eventually. It taught us that you have to earn your money instead of wait for someone to hand it to you. It has remained our philosophy till this day. I even remember I started some talks with some French businesspeople who seemed to be interested in investing in our university. Their representative called me and told me that they couldn't offer us anything, unfortunately, because we had nobody backing us. This is exactly what he said. I gave him a mouthful, which I won't be translating from French to Polish, of course, but it turned out favourable to us in the end. Under Mazowiecki's government, UW's IMC was subsidised to a small extent. And we used this money to buy some equipment and computers.



**You had students such as the future Minister of Construction and SGH professor – Marek Bryx. He was a vice-rector at SGH back then. How did he get there?**

I have no idea, he must have applied.

**When I browse through the list of course participants, I find names of experts who created the Polish financial market later on, e.g. Andrzej Reich.**

We also had one Radziwiłł, the one not in charge of health but of finance.

**So you had people who shaped the new Poland that was being born then.**

Yes, but they were mostly people who went into business. And later on sent their children and even grandchildren to study with us.

**It wasn't a very big group. In 1993, the year when the university was established, you had only 118 MBA graduates.**

There are 5 thousand of them right now.

**The early 1990s saw the emergence of the first private higher education institutions. Who financed them?**

They were usually financed with the money from the tuition fees.

There were higher education institutions financed from the resources of the British Know-How Fund in Poznań, Gdańsk, Łódź, and Lublin. It was possible to launch industry-oriented higher education institutions – in Warsaw, Lublin, Kraków, and Poznań with the support from France. We had a Polish-German business school in Łódź, in turn. They were all financed with foreign capital.

It's a very interesting story. They all went

bust specifically because they were financed in such a way. I knew Michael Thomas, the local representative of the Know-How Fund, quite well, and I met him many times. He told me they couldn't give us any money because they invested it only in those who were not able to fend for themselves. He believed we were. He actually told me that if we were ever going to see something like Harvard in Poland, we were the ones to become such a Harvard. Their policy involves financing poor, regional education institutions. This policy is irrational, of course, and leads to a huge waste of money, but that's how it is. We could count only on ourselves, and that was our know-how. It's all very simple. The institutions and people who are given money for nothing lose the ability to fend for themselves. Easy money is a death sentence. Unless the source of this easy money is inexhaustible.

**The early 1990s. The International School of Management exists and is even growing. Meanwhile someone has an idea that even though there is no external funding from Great Britain or whatnot, it's the right time to launch an own higher education institution. Where did the idea come from?**

The International School of Management was doing well, but the scale of its operations was quite limited. This was the time when Oktaw Koczuba's daughter was about to sit her *matura* exam, and he was determined to create a university right for her. I'm kidding, of course, but he had a point. We actually realised that we could keep on playing about running our "mom and pop venture", but that absolutely didn't fulfil my ambition or

the ambition of my friends involved in the project, meaning: Stefan Kwiatkowski, Witek Bielecki, Robert Rządca, and Oktaw Koczuba.

**Did you talk about those aspirations and plans a lot?**

We met sometimes at Prof. Kwiatkowski's place, sometimes at the Three Crosses Square, where the seat of our company, Międzynarodowe Centrum Zarządzania, is still officially registered. Those meetings contributed to the ripening of the idea of launching a university. Oktaw was the main driving force behind it. He believed it was the right time. We officially applied for approval permit to operate a higher education institution, and we got it in March 1993. The founder of the institution was our company, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania. Our higher education institution only had the right to confer bachelor's degrees in the field of management. The range of our rights to confer various degrees was extended later on.

**Where was it based?**

There was no specific place. We rented rooms in different parts of the city, even from SLD (*Democratic Left Alliance*) on Rozbrat street. They were poor and needed money, we needed a lecture room. And we were in desperate search for our own premises. Oktaw and I travelled across Warsaw, visiting more or less dilapidated warehouses. The situation was quite hopeless. Eventually, Henryk Pisiński found a factory in Żerań. The company that owned it was in liquidation and had a couple of empty buildings at Jagiellońska 59.

**It was enough to buy the site and renovate it.**

Not so fast. We first had to handle the so-called composition proceedings with the creditors. And we managed to reach an agreement with virtually every one of them, paying them some small amount of the outstanding debt, but it was impossible to come to terms with SPEC, the municipal heating operator. They wanted either everything or nothing. But ultimately we had premises for our university. The site featured devastated shop floors with machinery still inside, there was even some measurement instrumentation manufactured by the bankrupt company left in the warehouse, and Oktaw sold anything he could. We even had the army buy something. There were also two doorkeeper guys, always under the influence and afraid of answering questions our students might ask them as they might not have always been in the shape to do so. One room was heated and it was where all of our office facilities were arranged. Before Christmas, we finished the renovation of our first lecture room in building A. It was room 200, and we used to teach classes there. This was also where our first annual Christmas meeting was held.

**Everyone recalls that meeting. This was when they learned about the strategic guidelines for the university's operation for the years to come.**

I made a statement at that meeting that this was where the best business school in this part of the world would emerge. And everyone thought I drank too much and was talking nonsense. And I did drink too much, but not until later. After the dinner was over, Oktaw took me for drink and said: "Listen, I have no money to pay our people because

we had to pay the creditors”. And the holidays were coming. Within a few days Oktaw managed to get not a credit, but a loan from a company whose owners he knew, and we were able to pay our employees on time. We renovated the next rooms gradually, one by one, and the university started functioning in a new place.

**In one of the interviews from before the opening of the university you pictured a visionary image of a modern education institution that offered all-level education, did scientific research, and featured international doctoral studies run together with a strong foreign academic centre.**

Indeed. We haven’t managed to tick everything off, though. We tried to launch a doctoral programme together with one of the best business schools in the world, ESCP from Paris, but it turned out to be too expensive and we couldn’t sell it. But one of such sources of strengths and weaknesses was the fact that our Executive MBA programme was created without any involvement of our partners from abroad. We shaped it from scratch, without any third parties involved, and today, the “Financial Times” ranks the programme much higher than many programmes offered by higher education institutions from abroad, who spread (and continue to spread) their wings over various Polish programmes. Thanks to this programme we have made a name for ourselves abroad, but it wasn’t without any difficulties.

**Here’s an example of such a difficulty: in a 1997 issue of the “Financial Times”, the**

**dean of IMD, a famous Swiss business school, speaks highly critically of the ability to teach business in post-communist countries.**

It is a typical plantation syndrome, that’s what I call it. The plantation syndrome is about enlightened plantation owners sitting at their terrace, drinking whisky neat, and looking down on poor Blacks toiling away. It’s one of those things that have always gotten my goat and pushed me to act. When I started participating in various EFMD conferences, I remember I met with such a scornful attitude among representatives of many higher education institutions, especially the poorer ones. We, I mean the researcher-teachers from our university, have all spent some time at the best American universities and we have never had any complexes, but such attitudes have always driven me mad. I was rude to people with such attitudes many times, which must have earned me anything but their liking, I guess. I think I was considered an unruly one, a person who was always ready to talk back in a very crude manner. It was one of the reasons we were so determined to get further accreditations and be present in the “FT” ranking.

**All business schools established in the countries of the former Eastern Bloc had the same problem.**

But we’re the only ones who don’t have that problem anymore. Rector Bielecki doesn’t have such problems. He may be polite in his relationships with this company, but I don’t know if he always is: he doesn’t have to, but he may. I had to be really unpleasant at times.

**Prof. Danica Purg from the IEDC-Bled School of Management in Slovenia had to fight for her position as well. She even created an accreditation programme for higher education institutions from the former Eastern Bloc states – CEEMAN.**

Yes, Danica Purg contributed a lot to this area because she fought to defend and act on behalf of those education institutions when creating CEEMAN. I am very grateful to her for that. She has created a special place herself, a boutique-style business school composed of external faculty in 90 percent, offering very interesting programmes in a very attractive location, which is Bled in Slovenia. A fabulous town, highly attractive to international groups of students. I think it is the only such school in the world.

**Let’s come back to 1993. The demand for higher education is high, but not everyone has a chance to get into unpaid public higher education institutions. Who applies for admission to paid studies at your university?**

Back then, a great majority of entrepreneurs didn’t have a higher education degree, but they did have money and were used to the idea that if you wanted to get something better, you needed to pay for it. And so they started sending their kids to our university. And that’s how it has been to this day. Right now, almost half of Polish full-time students are children of entrepreneurs. People who did hire labour would rather send their children to SGH. And one of the students from the first group was, of course, Oktawa’s daughter, Magda Koczuba – now Koczuba-Sobieraj, PhD.

**So maybe this is the reason for labelling your university then as a “school for gilded youth”.**

That’s true, not many students had cultural competence back then. But the final outcome of the education process is what matters. Employers say that if you compare our graduate to a graduate of a state higher education institution, even a very good one, the difference is that if you give them a task to do, the latter starts by telling about how it should be done, and the former gets the job done. That’s the difference. We’re incessantly committed to the mission of civilisation.

**It must have been frustrating for your teachers at first.**

Of course. It still is. For me as well. And the rectors of state universities looking down on us. Without any grounds to do so, by the way. I once said that my colleagues, members of the Polish Academy of Sciences, regarded me as a kind of marriage impostor. Someone who can’t actually be locked up, but whose conduct is morally questionable. It’s unpleasant, and it has been affecting me personally in various situations. That’s the price we pay for what and who we are. But it’s a price I can afford... In the Germany of today, for instance, private business schools are still held in low esteem among true academics. These are two different worlds, and you have to come to terms with it.

**We’re ranked high in the business world, aren’t we?**

We’re ranked very high in the business world. At the same time, we’re trying to reach increasingly higher levels of scientific rese-

arch recognised across the world, we publish more and more in high-ranking international scientific journals. We have a whole group of young people who are making their mark on the Polish science scene, and who will dominate it in the field we're dealing with quite soon.

**Have many of the people engaged in the establishment of the university broken away from it on the way? Why?**

A good thing is that we didn't have any disputes involving ambitions or emotions in the founding fathers' group.

**Professor Andrzej Zawiślak started an own school.**

That's a different story. Professor Andrzej Zawiślak went into politics and this made him break away from us, and it was hard to join us back later. By the way, I really regret it because he was a great friend of mine and I think of him with the utmost respect. There were also those who didn't always believe that the situation fulfilled their ambitions. We have always functioned as a harmonious team that has played well together, where there have been no so-called personality clashes. But we have happened to differ on various issues. Even today we still can't fully agree on whether we should be a more open or rather a more elite university. The result is a certain compromise. We combine two things: we have very elite programmes, but we also have more accessible programmes – but we don't plan on extending them. We believe it will be better to shift gradually towards a more elite institution. We've had arguments on e.g. how to organise postgraduate studies.

**But there is no doubt that they should be available...**

The university was built on postgraduate education. When an idea occurred to create a special unit, which is now called Kozminski Executive Business School (previously known as the Center of Excellence), some thought it was better to make it more dispersed. We opted for concentration and that's why we've become number one in this area. We've also had arguments over our offer. For instance, we tried to launch an IT programme at some point. The idea failed. We used to teach our programmes away in Ostrołęka for some time, but we abandoned the project. There was an idea to open a branch in Gliwice, but we gave it up too. We've had a series of arguments on whether to create faculties within the university or not. We have always solved problems by bearing the unavoidable constraints in mind. And this awareness has usually helped us model our ambitions and intentions.

**It's curious that the founding group has managed to walk around the obstacles we know from management theory. Theory speaks of an inevitable conflict between shareholders.**

No, we haven't quarrelled and I think we won't.

**The second theoretical obstacle is strategic conflict concerning development: are we a national or an international university?**

We have argued about it, but we have managed to reach a solution in the form of a compromise.

**How would you describe the situation as a professor of management? What helped us avoid conflicts?**

I have coined an aphorism I'm very proud of, although many consider it a joke. Every organisation functions as badly as it can. We

couldn't afford to function badly because we would have perished. We have a strong will of survival. We have the ability to withdraw, which is something resulting from quite a specific way of making decisions. The way we do it is that we have thorough and long



discussions, sometimes even too long, but in the end there's one person making the final decision and taking full responsibility for it. But this one person is someone who is a good listener.

**It's all about the leader.**

Yes, we have a clear situation concerning leadership. The authority isn't questioned, so to speak.

**It's a bit "dual" – a rector and a president.**

My role is about speaking often to the rector, and he listens to me keenly and often, but he doesn't always do as I advise him. And that's very good.

**The newly-established higher education institution didn't even have its first master's graduate when the decision to go through the demanding EQUIS accreditation procedure was made. You were in quite a hurry.**

It was a crazy idea. The first EQUIS accreditation procedure took place in 1999. When it came about, we were like the butterfly getting all the publicity while the caterpillar was the one doing all the hard work. All the credit to Stefan Kwiatkowski. He was the one who created the right "atmosphere" at EFMD for us to make an attempt to have our university accredited. Even the head of accreditation at EFMD of the time was against it. I remember that Stefan invited him for a very lavish dinner in Brussels, and managed to convince him to give it a go. In the end, we were among the first higher education institutions accredited by EFMD. I think that the decision to award us the accreditation could have been

motivated by a certain intention to support "people from out there".

**In Poland, an international accreditation awarded to a higher education institution was something beyond comprehension.**

It was like we were given an Indian head-dress and we paraded around in it. It was something completely unknown. But the accreditation helped us a lot on the inside. People felt appreciated, and more importantly, it let us sort out our internal affairs. We wrote that first self-assessment report with Stefan, helped by Prof. Dorota Dobija. And we got the first provisional accreditation. Why was it so important? To free ourselves from complexes and to finish with being looked down on.

**Why have you always been so committed to showing the world that we're no worse?**

It's in my genes, I inherited it from my parents. I've always been a mental Westerner. I was fairly familiar with the East, but I in my mind I was in the West and believed that the West was the only chance for Poland, and not just in the political, military, or geopolitical sense. Most of all in the mental and intellectual sense. My father wrote his master's thesis on Prot Potocki. He was an aristocrat, an entrepreneur who decided to make money on exporting Polish and Ukrainian corn to France. He went bankrupt eventually because he fell into disfavour with Catherine the Great, but he tried nonetheless. My father was fascinated by such venturesome attitudes. He went on to write a doctoral dissertation on Voltaire and his financial activity. His post-doctoral dissertation was about French re-

tail trade. He had always wanted to turn Poland towards the West. This leads to various conflicts, of course, as it's often against the status quo – opinions, views, habits, and interests, but I've been following this principle throughout my entire life and I won't change.

**Did you talk with your father about the plan to establish the university? What did he think about it?**

My father had always believed I spent too much time abroad and that I should be committed more to domestic matters. He was a great supporter of creating the university, but it came into being only a month before his passing away, unfortunately. And I was in Los Angeles then. In the early 1990s I shared my time between Los Angeles and Warsaw. I think my father wanted me to get involved in politics. I have never done it. And I don't regret it. Maybe if I hadn't been involved so much in the university business, I might have devoted more time to pure research, but I guess I didn't make a bad choice after all.

**Is the idea that the university should educate elites your father's?**

Yes, it was his idea indeed, but he didn't give me any recipes or tips, he was too smart for that, he knew it should come about itself. I think he would be quite happy about the current situation.

**I'm curious to know what kind of university you would like to create right now if you were given a chance.**

I'd mix all scientific disciplines, first of all. After all, we're going slowly in that very direction. I would add philosophy and art to

the mix because I believe they shape our imagination, and the entire education system is designed in a way that kills this imagination. Small children have a boundless imagination; when they go to school, they still have some part of it, but when they write their doctoral dissertations, it's completely gone. They're only able to repeat what others have already written. I will never forget the lesson my master, Professor Wakar, taught me when I met with him to discuss the first chapter of my doctoral dissertation. He had a habit of asking me to read what I had written. I read about 30 pages, an extensive literature review. He was listening and listening. When I finished, he said: "Sir, since they have said it all, why are you repeating in? Please tell me what you think about it".

I'm looking at this horse, the one standing here on the mantelpiece. It's an Italian sculpture I bought in Slovenia. We were strolling across Ljubljana with a very rich Russian, who would buy different things in antique shops. When I saw that horse, I did everything I could to draw him away from it. And I somehow managed to buy it. It is galloping, with only one hoof touching the ground. It can happen, sure, but to capture it! Good God! You do need art for your imagination to flourish...

# PROF. WITOLD T. BIELECKI, REKTOR ALK OD 2011



## Czy uczelnia to jest biznes?

Prywatna uczelnia jest biznesem, państwowa uczelnia nie jest. Dużo lat spędziłem na uczelni państwowej, więc wiem doskonale, jakie panują tam ograniczenia. Powodem, dla którego postanowiliśmy wspólnie z grupą kolegów z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego uruchomić prywatną uczelnię, było między innymi to, że na uczelni państwowej nie było możliwości kreatywnego rozwoju, tworzenia rzeczy nowych, które nam się podobały, które widzieliśmy, wyjeżdżając za granicę. Jeżeli przychodziło się z pomysłami, to okazywało się, że tego się nie da zrobić, a jeżeli da się zrobić, to w tak odległej perspektywie, że nikt już nie chciał. Niewiele się zmieniło i z tego powodu uczelnie państwowe nie mogą być traktowane jako podmioty biznesowe. Natomiast uczelnie prywatne jak najbardziej są biznesami, niektóre nawet za bardzo.

## To znaczy?

Możliwości zakładania prywatnych uczelni pojawiły się w okresie transformacji i bariery wejścia były niskie. Była duża łatwość zakładania uczelni. Wielu ludzi związanych z edukacją wyczuło w tym możliwość zrobienia biznesu. Był wyż demograficzny, duża podaż rynkowa. Powstało 340 szkół wyższych, z czego większość nastawiona wyłącznie na to, żeby zarabiać pieniądze. Dziś sytuacja jest inna i te uczelnie mają kłopoty.

## A co wyróżniało naszą uczelnię?

Od początku mieliśmy poczucie misji. Chcieliśmy zrobić coś potrzebnego. Na przykład nasz program MBA powstał dzięki temu, że prof. Andrzej Koźmiński zaobserwował taki typ studiów, jeżdżąc regularnie do UCLA. Zaraził nas tą ideą, no i zrobiliśmy wszystko, żeby „odpalić” taki program w Polsce. Działa on do dziś i cieszy się dużym uznaniem.

## Co jeszcze?

Wybiliśmy się ponad ten tłum szkół prywatnych, bo od początku mieliśmy długoterminową strategię. Mieliśmy słynną sesję strategiczną, na której prof. Koźmiński powiedział, że naszym celem jest osiągnięcie poziomu 50 proc. studentów zagranicznych wśród wszystkich studiujących. Na co jeden ze znanych profesorów parsknął śmiechem. Większość osób też pomyślała o tym z powątpiewaniem. A to było długofalowe i wówczas bardzo ambitne, ale realistyczne zamierzenie.

## Ten cel jest już prawie osiągnięty.

Na studiach stacjonarnych mamy nawet więcej cudzoziemców, ale 25 lat temu to brzmiało nieprawdopodobnie. „Odkryliśmy”, że nadchodzi niż demograficzny, o którym nikt wtedy w Polsce nie myślał, i że za kilkanaście lat będzie kłopot ze studentami. W związku z tym od razu zastanawialiśmy się, jak temu przeciwdziałać. Postawiliśmy na umiędzynarodowienie i na studia podyplomowe, bo tam słuchacze nie podlegają wahaniom demograficznym. Założyliśmy Centrum Kształcenia Podyplomowego (obecnie Kozminski Executive Business School), które dodatkowo dawało naszym wykładowcom szansę, by mogli sobie dorobić i nie szukali

dotatkowej pracy np. w szkołach państwowych.

### **I związali się wyłącznie z jedną uczelnią.**

Tak.

### **Co może zagrozić istnieniu uczelni prywatnej?**

Brak studentów zawsze spowoduje, że uczelnia upadnie. Drugim zagrożeniem jest nadmiernie upolitycznienie – nie można budować uczelni w oparciu o pozycję polityczną. Także uzależnienie od dotacji i projektów czysto biznesowych, niepowiązanych albo mało powiązanych z dydaktyką i badaniami naukowymi. To może być gwóźdź do trumny każdej uczelni. Poważnym zagrożeniem jest przeinwestowanie. Przeżyliśmy poważny kryzys finansowy związany z inwestycją prowadzoną w 2002 roku i nawet musieliśmy apelować do pracowników o zgodę na zmniejszenie wynagrodzeń, zwolniliśmy kilkadziesiąt osób. To był ciężki okres, kiedy spłacaliśmy kredyt na budowę budynku D. Wyszliśmy z tego obronną ręką, ale od tamtego czasu stworzyłem poduszkę finansową, która gwarantuje, że nawet gdy przeprowadzamy remonty czy modernizacje, to mamy zapewnione bezpieczeństwo.

### **Czy to, czego uczymy, przekłada się na to, jak rektor zarządza uczelnią?**

Już to, co powiedziałem do tej pory, jest potwierdzeniem, że działanie zgodne z teorią zarządzania jest słuszne. Nasz kierunek rozwoju wytycza jasno określona strategia. Korzystamy z rozwiązań podpatrzonych gdzie indziej, ale unikamy tego, co w innych uczelniach się nie sprawdza, np. struktura organi-

zacyjna. Był problem: czy robić wydziałową, taką, jaką ma Uniwersytet Warszawski, czy jak SGH stworzyć uczelnię bezwydziałową z odrębnymi kolegiami. Wybraliśmy kolegiaszki.

### **Kierując uczelnią prywatną, można wiele rozwiązań wprowadzać po swojemu.**

W dużym zakresie, ale musimy przestrzegać przepisów prawa o szkolnictwie wyższym. To taki kaganiec, który do tej pory uniemożliwiał stworzenie szkoły naszych marzeń. Taką szkołę marzeń próbuję powolutku kształtować z nadzieją, że nowa ustawa o szkolnictwie wyższym da nam takie możliwości.

### **Czym będzie się różniła szkoła marzeń od tej, którą już mamy?**

Chciałbym stworzyć uczelnię, którą nazywam przedsiębiorczą i antykruchą w sensie talebowski. Cały czas buduję turkusową organizację ze specyficzną kulturą organizacyjną, pełnym zaangażowaniem wszystkich uczestników. Olbrzymią satysfakcję sprawił mi kiedyś prof. Tomasz Szapiro, wówczas rektor SGH. Kiedy wychodziliśmy razem z konferencji, powiedział: „Wiesz, infrastruktury, jaką masz, tych postindustrialnych budynków ci nie zazdroścę, ale zazdroścę ci atmosfery, jaka tu panuje”. Szliśmy wtedy pomiędzy studentami, takim wielojęzycznym tłumem, pogodnym, roześmianym. Od razu widać, że to fajne środowisko. Mamy teraz bardzo sprawną administrację, a przecież nie zawsze tak było. Kiedyś powszechne było narzekanie na dział informatyki, na dziekanaty, bibliotekę, na księgowość itd. Studenci i pracownicy o wszystko mieli pretensje. Zawsze odpowiadałem za administrację, więc postawiłem sobie za cel, żeby stopniowo uzdrowić

te komórki. I to się właściwie udało. Teraz mamy system oceny jakości serwisu z kolorowymi buźkami, za pomocą których „klienci” oceniają jakość pracy komórek administracyjnych uczelni. Bardzo mało jest czerwonych, niezadowolonych „buziek”, większość stanowią oceny zielone – pozytywne. Skoro jest taki bodziec, który zachęca do pozytywnego działania, to dlaczego nie skorzystać? Męczy mnie natomiast, że są wśród nas osoby, które mają doświadczenie korporacyjne i prą do korporacyjnego systemu zarządzania opartego na premiach i nagrodach. Turkusowa filozofia jest inna. Opiera się na zaufaniu, premie zaś powodują, że pracuje się dla premii, że ludzie koncentrują się nie na tym, żeby zrobić coś dobrze, tylko żeby osiągnąć mierzalny cel – premię. I to w korporacji może ma sens, ale szkoła nie jest korporacją!

### **Jest organizacją turkusową?**

Dążę do tego. Jest taka teoria, że obecnie należy rozwijać talenty, a nie wyrównywać słabości. Czyli, jeżeli ktoś ma talent, np. jest urodzonym marketingowcem, PR-owcem, to niech idzie pracować do działu PR! U nas jest kilkanaście osób, które zmieniły działy. Niektóre nawet po dwa razy i w końcu wyładowały na stanowiskach, na których się sprawdzają i są bardzo zadowolone. Kiedy opowiadam o tym rektorom innych uczelni, to mówią: chapeau bas. Zrobiliśmy olbrzymią pracę, wartościowanie stanowisk pracy.

### **A to akurat jest wzięte z korporacji.**

To jest wzięte z korporacji i to jest trochę wbrew filozofii turkusowej, ale było niezbędne, bo zrobił się bałagan, kiedy wszystko rosło tak spontanicznie. Zaproponowałem kilka

kryteriów, ale uparłem się, żeby było wśród nich kryterium zastępowalności pracownika. Niektórzy pytają, co ten człowiek robi. A on ma pewną unikatową umiejętność, która powoduje, że trudno go zastąpić, i dlatego jego wartość na danym stanowisku jest dużo wyższa niż kogoś innego, kogo można zastąpić w każdej chwili. Były też inne kryteria: profesjonalizm, stosunek do otoczenia, do klienta, do studenta. Bardzo fajnie to zostało zrobione i jest bardzo pożyteczne. Dążymy do wcielenia w życie idei turkusowej uczelni, ale najprawdopodobniej nigdy nie osiągniemy tego celu.

### **Pracownicy dydaktyczno-naukowi podlegają chyba innym ocenom?**

Najtrudniej jest wprowadzić filozofię turkusowej organizacji wśród kadry naukowej, która jest bardzo ambitna. W turkusie niestety trzeba świadomie dzielić się władzą i wiedzą. To jest trudne wśród osób, które mają stopnie naukowe. Obserwuję, co się dzieje z ludźmi, jak tylko zrobią doktorat, a później habilitację, jak się zmieniają niemal z dnia na dzień, jak „ważniejszą”. A to się od razu robi konfliktogenne. W ogóle zarządzanie ludźmi jest najtrudniejsze. Nie zdawałem sobie z tego sprawy jako ilościowiec, ekonometryk. Dla mnie był model, założenia i „jedziemy”. A druga rzecz, to jest antykruchość, która sprowadza się do tego, że szkoła jest odporna na wszelkie nieprzewidziane niesprzyjające zdarzenia, tzw. czarne łabędzie. W pewnym sensie przeżyliśmy taką wpadkę. Kiedyś źle sobie zapisałem termin i nie przyjechałem na wręczenie dyplomów. Kilkaset osób czeka na mnie, a ja siedzę sobie w domu przy drinku, aż dostaję telefon: panie rektorze, gdzie pan jest, bo tutaj już się orszak rektorski ustawia

do rozpoczęcia uroczystości. Ja mówię, że w domu jestem i mowy nie ma, żebym za dziesięć minut był w orszaku. I nikt właściwie nie zauważył, że zmiana była wymuszona tą wpadką. Prorektor, prof. Kazimierz Przybysz, poprowadził za mnie graduację. Musiał trochę improwizować.

**Trudno jest być organizacją antykrucha, mając 8 tys. studentów i ponad tysiąc pracowników. To jest już bardzo duża organizacja. Trudno zachować antykruchłość bez systemu zapobiegania kryzysom. Do tej pory mieliśmy bardzo dużo szczęścia, jeżeli to była największa wpadka.**

No nie, mieliśmy np. powódź, zalało nam archiwum i groziło nam nieodwracalne zniszczenie setek dokumentów, które zobligowani jesteśmy przechowywać przez 50 lat. I też ludzie sami z siebie błyskawicznie zareagowali, wynieśli i porozkładali dokumenty, żeby wyschły. My nie jesteśmy całkowicie antykrusi, ale już mamy elementy antykruchłości. Taki „czarny łabędź” zawsze może nadlecieć, np. w postaci decyzji ministerstwa, które – powiedzmy – zechce zwiększyć minima programowe albo zmieni reguły parametryzacji faworyzujące duże uniwersytety. Wtedy byłoby trzeba szybko zatrudnić kilku dodatkowych samodzielnych pracowników naukowych.

**Co dziś spędza sen z powiek rektora?**

Rozwiązywanie konfliktów między pracownikami. Część osób jest niezadowolona, bo stworzyliśmy grupę wybitnych badaczy, którzy mają potencjał, żeby „produkować” artykuły publikowane w tak zwanych JCR-ach. Oni dostali małe pensum, co nie wszystkim się podoba. Przyjęliśmy ograniczenie wieku

do siedemdziesięciu lat dla kierowników katedr, chcąc w ten sposób uaktywnić młodych doktorów habilitowanych. I też pojawiły się konflikty między dziekanami a kierownikami katedr, kto powinien decydować o obsadzie zajęć. Sprawy personalne to jest najtrudniejsza rzecz w zarządzaniu uczelnią. Ludzie powinni się sami dogadywać, bez udziału rektora. Wystarczy, że będą mieli poczucie misji i będą się troszczyć o wspólny interes. Chciałbym, żeby było więcej współpracy między kolegiami, między katedrami i więcej projektów interdyscyplinarnych. Trochę się to udaje w ramach centrów naukowych. Myślę o koncepcji uczelni bez katedr, w końcu od takiej zaczęliśmy.

**Niemal od początku byliśmy uczelnią, która wygrywała krajowe rankingi uczelni prywatnych.**

Generalnie jestem przeciwny rankingom, bo to jest korporacyjny wynalazek wyzwalający często niezdrową rywalizację. Przy misyjnych uczelniach rankingi nie powinny mieć znaczenia, powinien się liczyć student i jego jakość oraz wartość absolwenta na rynku.

Wygrywaliśmy rankingi, cały czas je wygrywamy, bo w skomercjalizowanym świecie (również nauki) jest to bardzo ważne. Z jednej strony uczelnia chwali się pozycją w rankingach i przyciąga kandydatów na studia, a z drugiej strony studenci są dumni, że na dyplomie mają loga triple crown, których nie mają inne uczelnie. Ale pozycja w rankingach nie powinna być celem samym w sobie.

**Jednak przyjemnie się pochwalić wysoką lokatą w rankingu. Zareklamować.**

W przypadku uczelni nie jestem zwolenni-

kiem tradycyjnych technik marketingowych, atrakcyjnego opakowania i szerokiej promocji w mediach. W tym przypadku najskuteczniejszy jest marketing szeptany. Niech nas chwala nasi absolwenci, niech przysyłają tu na studia swoje dzieci, niech polecają nas znajomym i sami wracają na studia podypłomowe.

**Formalne oceny zewnętrzne pomagają przekonać tych, którzy nie mają znajomych po Koźmińskim.**

To są niewątpliwie plusy rankingów i akredytacji, ale są też minusy. Pracownicy są zaabsorbowani robieniem wielu rzeczy tylko na potrzeby takich ocen. Podobnie zresztą wygląda cała reforma systemu wyższej edukacji w Europie – europejskie ramy kwalifikacyjne. Na jej podstawie powstały krajowe ramy kwalifikacyjne. Czasem przypomina mi to unijne normy na proste ogórki, albo, że ślimak czy rak to ryba. Takie formalne wymysły psują ludziom krew. Porównuję to do minionego systemu, gdzie w papierach byliśmy dziesiątą potęgą świata, a półki były puste. Teraz też mamy cały system sylabusów, ocen, weryfikacji, są jakieś macierze, które muszą być ze sobą kompatybilne, co blokuje możliwości zmian w tych sylabusach. No i efekt jest taki, że ludzie tracą entuzjazm do pracy dydaktycznej, którą bardzo lubią.

**A my chcemy, żeby mieli entuzjazm, byli kreatywni i uczeni.**

W turkusowej uczelni, gdyby udało się taką stworzyć, jest jedna społeczność, studenci współpracują z wykładowcami, wszystko opiera się na zaufaniu. Wykładowcy są kreatywni, aktywni w tworzeniu nowych me-

toł pracy. U nas są tacy ludzie. Młoda wykładowczyni kupiła takie gadzety, które zakłada się na głowę – jeden obrazuje aniołka, drugi diabełka. I przed prezentacjami, które robią studenci, rozdaje je losowo. Ci, co zostali aniołkami, muszą w prezentacji znaleźć wartości dodatnie, a diabełki muszą ją rzeczowo skrytykować. Studenci doceniają nawet takie zdawałoby się trywialne urozmaicenie zajęć.

**Oryginalny pomysł na debatę oksfordzką.**

I to się studentom podoba, bo oni widzą, że nauczyciel angażuje się w zajęcia, że się do nich przygotowuje, że chce, żeby były atrakcyjne. Inny przykład: nasi wykładowcy stworzyli taką sztuczną walutę, w której studenci otrzymywali oceny. Nie punkty, stopnie, ale wirtualna waluta. Studenci bardzo się ekscytowali; kiedy przychodzili na zajęcia, pierwszą rzeczą, o jaką pytali, było to, jaki jest ich aktualny stan konta. Gdzieś online rozwiązywali zadania, a „wyplata” szła na ich konto.

**Inni wykładowcy też wtedy próbują uczynić zajęcia bardziej atrakcyjnymi. Rodzi się konkurencja o studenckie dusze.**

Dokładnie. Jak chodzę sobie czasami po szkole, przez przeszkłone drzwi do sal wykładowych widzę, gdzie jest komplet studentów, a gdzie pusta sala. Jak jest pełna, to na 90 proc. zajęcia prowadzi jakiś młody, kreatywny wykładowca.

**Młody lepiej rozumie ich potrzeby. W przypadku starszych wykładowców jest przepaść generacyjna, ale musi też być szacunek dla autorytetu wielkich uczonych.**

Mamy co kilka lat zupełnie nową genera-

cję studentów i to jest moje zmartwienie, jak dopasować te generacje, bo niewątpliwie jest między nimi rozdźwięk.

**Oto cytat z wypowiedzi Pana Rektora: „dzisiejsi studenci nie są gorsi, są inni, nie potrafią liczyć calek, nie są tak czytani, ale świetnie mówią po angielsku, bardzo sprawnie poruszają się po Internecie, są obywatelami świata”.**

Wielu starszych profesorów nie zdaje sobie z tego sprawy. Dziś nie da się prowadzić wykładów jak w latach 70., bo to będzie jak rzucanie grochem o ścianę.

**Czyli musimy mieć ofertę dla pokolenia internetowego.**

Siła Internetu jest olbrzymia, zasięg globalny i tego nie lekceważymy. Dlatego kontaktujemy się ze studentami i kandydatami na studia za pomocą mediów społecznościowych. Coraz częściej także z absolwentami. Tworzymy strukturę finansowo-biznesową dla studenckich startupów, gościliśmy przez lata w naszych murach przedsięwzięcie Aula Polska, gdzie następowała wymiana wiedzy i doświadczeń wśród ludzi związanych z biznesami w nowych technologiach. Jesteśmy otwarci na takie inicjatywy.

**Jak rektor prywatnej uczelni odnajduje się w polskim środowisku akademickim?**

Dobrze. Czasem bym coś zmienił. Na przykład ceremonie inauguracji roku akademickiego. Odbývają się na każdej uczelni osobno, co powoduje, że na początku października wszyscy rektorzy i prorektorzy mają dwa tygodnie wyjęte z życiorysu, bo nie wypada nie stawić się na inauguracji w innej uczel-

ni, której rektor zaprasza. Nic nie można z tym zrobić. Akurat trochę takiego ceremoniału w życiu akademickim jest potrzebne. Nie dla nas, ale dla studentów, a jeszcze bardziej ich rodziców. Na uroczystości akademickie, zwłaszcza na graduacje, studenci przychodzą teraz całymi rodzinami. Z dziećmi, z babciąmi, i to jest takie święto rodzinne.

**No i musi być rektor w gronostajach.**

Musi być „Święty Mikołaj”, z którym trzeba sobie zrobić zdjęcie pamiątkowe.

**A udział w działaniach na rzecz środowiska akademickiego? Lobbying?**

To środowisko jest dość zachowawcze, zmiany są trudne do przeprowadzenia, ale czasem można zrobić coś praktycznego. Udało mi się np. uzyskać od ministra nauki i szkolnictwa wyższego zgodę na zwrot kosztów akredytacji międzynarodowych dla wszystkich uczelni, które zechcą się poddać tej procedurze. To powinno poprawić rozpoznawalność polskich uczelni w świecie. Cenię sobie natomiast wszelkie kontakty z uczelniami zagranicznymi, z którymi mamy zawarte umowy o współpracy.

**Co uczelni dają umowy z 220 uczelniami partnerskimi na świecie?**

Takie umowy podpisuje się tej chwili jako memorandum of understanding, czyli są to porozumienia wyrażające wolę współpracy. Część kończy się na woli, ale są uczelnie, z którymi współpraca układa się bardzo dobrze. Efekty to double diploma, studia dualne, wymiana studentów i kadry. W Mińsku na Białorusi od 16 lat prowadzimy program MBA. W tej chwili mamy na celowniku Chiny

i Wietnam. Natomiast współpraca w ramach organizacji międzynarodowych to świetny punkt do obserwacji trendów w światowej edukacji. Jestem w zarządzie CEEMAN i EFMD. Jako peer review team member czasami jeżdżę po świecie i podpatruję inne szkoły.

**Mają jakieś ciekawe rozwiązania?**

Na przykład w Normandii we Francji działa ciekawy system sprawdzania obecności. Wykładowca przychodzi na zajęcia i na ekranie komputera ma wyświetloną listę studentów. Sprawdza tę listę i naciśnięciem klawisza wysyła ją do dziekanatu. I temat spóźnień już go nie interesuje. Spóźniony student musi sam iść do dziekanatu i tłumaczyć, dlaczego się spóźnił.

**A jakieś nowe kierunki studiów?**

Tu akurat mamy własną receptę. Poprzez kontakty z absolwentami mamy „nasłuch”, jaki jest popyt na rynku, i na tej podstawie budujemy ofertę studiów podyplomowych. Każdy z zewnątrz może przyjść na uczelnię z pomysłem i zaproponować specjalistyczne studia. Dostaje formatkę, którą musi wypełnić. Czasami wymyślają takie oryginalne kierunki, o których ja nawet nie wiedziałem, że istnieją! Musi być grupa docelowa, tematy, wykładowcy, wszystko. Pomysłodawca ma szansę zostać liderem takiego projektu. Nowy kierunek ostatecznie zatwierdzają rady programowe studiów i senat. Na przykład w roku akademickim 2018/2019 wprowadzamy trzy nowe specjalizacje, na które otrzymaliśmy 12 mln zł dotacji unijnej. Na poziomie magisterskim będzie to Master in Big Data Analysis – specjalność na kierunku finanse i rachunkowość oraz zarządzanie rozwojem

przedsiębiorstwa, czyli family business, jako specjalność na zarządzaniu. Nowa specjalność na studiach licencjackich z zarządzania to Bachelor in Management and Artificial Intelligence in Digital Society. Ich absolwenci zdobędą umiejętności, które dopiero się pojawiają, a popyt na nie rośnie.

**Czy tak samo to działa na innych uczelniach?**

Nie wiem, jak to działa gdzie indziej. To jest nasza procedura, która nam się sprawdza, dzięki czemu mamy sto kierunków studiów podyplomowych. Niektóre powstają we współpracy z firmami. Na przykład zapotrzebowanie na przeciwdziałanie praniu brudnych pieniędzy jako specjalizacja na finansach i rachunkowości – to przyszło do nas z Citi Banku. Nie boimy się takich inicjatyw, ale bierzemy pod uwagę nasze zasoby. To znaczy bardzo często obligujemy osoby, które przychodzą do nas z pomysłem, do tego, by w pewnych obszarach znalazły dobrych wykładowców, za których będą gwarantować, bo nasze zasoby są ograniczone.

**Jaką uczelnię międzynarodową rektor ALK widziałby jako benchmark dla Akademii?**

W pewnym sensie ESCP Europe, czyli naszego partnera strategicznego. Z tym, że oni mają o tyle dobrą sytuację, że ich finansuje Francuska Krajowa Izba Gospodarcza. W związku z tym to jest uczelnia, która ma dużo pieniędzy, co daje jej komfort działania.

**Oni mają kilka kampusów w Europie. My jeden.**

Zgodnie z polskim prawem nie możemy



mieć filii, bo jesteśmy uczelnią bezwydziałową. Na razie nie mamy też takich planów i pozostaniemy w jednym miejscu. Uniwersytet Ekonomiczny w Wiedniu też ma jeden kampus, chociaż troszkę eklektyczny, bo tam każdy budynek jest w innym stylu, ale z punktu widzenia funkcjonalności jest świetny.

**Kampusy niektórych szkół biznesu w Europie są efektowne, budynki zaprojektowane przez znanych architektów. Czy my też kiedyś się pokusimy o coś takiego?**

Wyhamowuję wszystkie pomysły zabudowania placu wokół uczelni. Nie chcę, żeby mój następca mówił: ale ten Bielecki miał pomysły, powymyślał budynki i teraz my tu nie możemy się rozwijać, bo musimy najpierw to wszystko wyburzyć, żeby postawić coś nowego. Nie mamy za dużo miejsca, to fakt. Niestety, władze dzielnicy konsekwentnie odmawiają nam budynku po dawnym liceum, który stoi i niszczeje od kilku lat, a który pozwoliłby nam stworzyć przyzwoity kampus porównywalny z kampusami spotykanymi na Zachodzie.

**Jeszcze jedno pytanie strategiczne: akademia czy uniwersytet przymiotnikowy?**

Akademia, a właściwie business school. Jesteśmy pełnowymiarową szkołą biznesu, czyli z prawem, socjologią, ekonomią. Nie będziemy uniwersytetem. W Polsce góra dziesięć najlepszych uniwersytetów będzie się starało konkurować ze światem. Reszta to będą szkoły wyższe, ale nie uniwersytety.

**A uniwersytety przymiotnikowe, ekonomiczne?**

Tego nie wykluczam. Możemy wystąpić o

zmianę nazwy na uniwersytet ekonomiczny. Tylko wtedy pojawi się kłopot – czy ekonomiczny czy Koźmińskiego? Prywatny uniwersytet ekonomiczny, dawny Koźmiński?

**Koźmiński przyjęło się jako skrót.**

Nazwisko Koźmińskiego jest dużo ważniejsze niż przymiotniki.

**To prawda, absolwenci mówią, że są po Koźmińskim. Większość podtrzymuje kontakty z uczelnią przez Klub Absolwentów, uczestniczą w zjazdach.**

Pierwsze zjazdy absolwentów MBA to był mój pomysł. Jak mawiał Oktaw Kocuba, podtrzymywałem je na kroplówce, kiedy praktycznie nie mieliśmy na nie środków. One były bardzo różne, od takich niemal harcerskich, w schronisku, po luksusowe hotele. Zwykle to jest weekend i zawsze jest ponad stu uczestników. Jest część merytoryczna i towarzyska, gala dinner, ognisko. Na samym początku lat 90. zaprosiliśmy reżysera Juliusza Machulskiego. Wtedy po raz pierwszy opowiadał nam o product placement w filmie, jak to się robi. Staram się być na każdym zjeździe.

**A wyjazdy ze studentami? To też taka utrwalona tradycja uczelni.**

Tradycyjnie mamy dwa takie obozy w roku – letni w Żabinkach dla pierwszego roku i zimowy wyjazd narciarski, na którym można przy okazji zaliczyć WF. Są tam instruktorzy, jest dyscyplina sportowa.

**Czy przez 25 lat istnienia uczelni studenci bardzo się zmienili? Mają teraz inne oczekiwania niż dawniej?**

Coraz więcej się przykładają do nauki i bardziej sobie cenią etyczne zachowania. Kiedyś ściąganie było normą, może wynieśli to ze szkoły średniej. Dziś sami studenci głosują za zmianami w regulaminie, by kolegów złapanych na ściąganiu karać powtórzeniem przedmiotu. Jak kiedyś, tak i teraz jest u nas liczna grupa studentów, którzy nie martwią się o swoją przyszłość, bo w najgorszym wypadku obejmą biznes po rodzicach. Sami z siebie najczęściej tego nie chcą, ale mają zawsze z tyłu głowy, że tak się to skończy.

**Mają pewną pracę po studiach i zagwarantowane dobre zarobki.**

To jakoś motywuje także te osoby, które nie mają oparcia finansowego w rodzinie. Prądo kariery, szukają pracy podczas spotkań z pracodawcami, które organizujemy na uczelni, albo za pośrednictwem naszego biura karier, które sobie z tym dobrze daje radę. Nasi studenci może nie są tak zdyscyplinowani jak młodzież po uczelniach publicznych, ale są skuteczni i potrafią pracować z pasją. Kiedy coś ich zafascynuje, to mogą nad tym siedzieć dzień i noc. Z drugiej strony, gdy muszą się nauczyć czegoś, co ich zdaniem nigdy się nie przyda, to dla nich droga przez mękę. Nikt nie ich przekona, żeby się nauczyli. Zauważyłem, że studenci są dumni z tego, że studiują w Koźmińskim, na ulicy noszą koszulki i bluzy z logo uczelni. Czasem im mówię: „Pamiętajcie, że jesteście studentami Koźmińskiego. Myślę, że rozumiecie, co to znaczy? Jesteście obserwowani: jak ze sobą rozmawiacie, jak się zachowujecie, co pijecie. Musicie mieć kindersztubę, która was wyróżnia”. I to działa. Zachowują się coraz lepiej.

**Po co uczelni biznesowej rozbudowane sekcje sportowe, AZS, puchary, zawodnicy?**

Zawsze miałem słabość do sportu, bo sam uprawiałem kiedyś judo w AZS-ie, na Uniwersytecie Warszawskim. Nawet odnosiłem jakieś drobne sukcesy. Później grałem w siatkówkę, w piłkę nożną. Do dziś moim konikiem jest brydż. Oktaw podobnie, też był zapalonym zwolennikiem sportu i doskonale się na nim znał. Grał kiedyś zawodowo w ping-ponga i w piłkę nożną. No i wspólnie popieraliśmy sport. Kiedy trafił do nas Marek Wołkowycki, absolwent AWF, który organizował zajęcia z WF dla studentów stacjonarnych, rozwinęliśmy sport w amerykańskim stylu. W Stanach studenci mają duże możliwości trenowania na różnym poziomie, od amatorskiego po zawodowy. Przyjęliśmy taki model promocji uczelni, również przez sport, który mi bardzo odpowiada. Poza tym dobry sportowiec musi rozwijać w sobie dokładnie te same umiejętności, które są potrzebne menedżerom: wytrwałość, upór, dążenie do celu, rywalizację, pracowitość itp. Na początku nie mieliśmy nawet sali gimnastycznej. Ale już w Teresinie, gdzie odbywały się pierwsze studia MBA i wszyscy byliśmy tam skoszarowani przez cały tydzień, studenci biegali po lesie, grali w piłkę, w siatkówkę. Potem wynajmowaliśmy różne hale sportowe w Warszawie. Kiedy zbudowaliśmy własną salę gimnastyczną na uczelni, powstały sekcje AZS, różne, zależnie od rocznika. Jeśli w danym roku mamy wybitnych pływaków, to wynajmujemy im dobrą pływalnię olimpijską i tam trenują. Jeśli wioślarzy, to wynajmujemy im specjalne siłownie itd.

### Osiągnięcia sportowe studentów ALK są imponujące.

Ściągamy na uczelnię najlepszych zawodników, dostają stypendia. Dokładnie tak, jak na amerykańskich uczelniach. Teraz już wszyscy tak robią. Sport na uczelni w pewnym sensie wypełnia funkcje dyplomatyczne. Udział naszej drużyny w rozgrywkach europejskich to utrwalenie naszej marki w międzynarodowym środowisku akademickim. Spotykając się z rektorami uczelni na świecie, bardzo często rozmawiamy o sporcie. I gdy mogę się pochwalić jakimiś osiągnięciami, to na rozmówcach zawsze robi to wrażenie.

### Zagraniczne uczelnie mają często hale sportowe, imponujące boiska, obiekty sportowe.

Moim marzeniem jest zbudowanie na terenie naszego kampusu wielofunkcyjnej hali sportowej, w której można organizować zarówno zawody sportowe, jak i inauguracje czy graduacje. Niestety, nigdy nie udało nam się dobrać do pieniędzy unijnych na taki cel, a z własnych środków nie podolalibyśmy takiej inwestycji. Nie chcemy zaciągać ryzykownych zobowiązań. Także politycznych. Bo my konsekwentnie jesteśmy neutralni politycznie.

### Mamy przez to mało przyjaciół we władzach.

Z czasem to się zmienia dzięki absolwentom, którzy są coraz lepsi, robią karierę także w administracji publicznej. To jest jednak niepokojące, że uczelnia istnieje 25 lat, a ciągle nie brakuje ludzi, którzy uważają, że jeśli szkoła jest prywatna, to jest to coś gorszego niż państwowa. Przecież naprawdę tu,

na Pradze, na terenie przemysłowym zbudowaliśmy kampus i stworzyliśmy uczelnię, przyciągamy studentów z całego świata. Władze miasta złotówki do tego nie dołożyły. Owszem, otrzymaliśmy statuetkę św. Floriana za zasługi dla dzielnicy.

### Co sprawiło, że Pan Profesor zaangażował się w tworzenie uczelni, mając dobrze zapowiadającą się, spokojną karierę naukową na Uniwersytecie Warszawskim?

Myślę, że stan wojenny. Z prof. Koźmińskim byliśmy od maja 1981 roku we władzach Wydziału Zarządzania na Uniwersytecie Warszawskim, a w grudniu 1981 roku wprowadzono w Polsce stan wojenny. Profesor miał zawsze charyzmę, skupiał wokół siebie ciekawe osoby. Oni wszyscy palili fajki, co ich wyróżniało – wtedy można było palić w pomieszczeniach publicznych – i ciągnął się za nimi zapach amphory, dobrego tytoniu. Mnie nie było w tej grupie, ale w stanie wojennym zaczęliśmy się spotykać i naradzać, jak rozwiązać różne problemy, jak ominąć rozporządzenia Wojskowej Rady Ocalenia Narodowego, tzw. WRON-y, nakazujące zmianę programów, jak pomóc studentom zatrzymanym przez milicję itp. Potem z Oktawianem Kocubą zakładaliśmy spółdzielnię doradztwa ekonomicznego na wydziale. Mieliśmy inklinacje do robienia czegoś ekstra. I kiedy prof. Koźmiński zaprosił mnie do współpracy przy tworzeniu pierwszych studiów MBA w Polsce, to ja oczywiście się zgodziłem.

### Może z powodu Pańskiego komputera?

Komputera? No tak, nikt nie miał jeszcze wtedy komputera osobistego, ani prywatnie, ani na uczelni. A ja go kupiłem za jakieś

ogromne pieniądze, zresztą po awanturze w domu. Żona uważała, że ja sobie zabawę sprawiłem, a mnie zawsze kręciło programowanie i byłem zafascynowany tym, co można robić na takim małym sprzęcie!

### I ten komputer był wożony na zajęcia do Teresina?

Tam woziliśmy wszystko. Materiały były przygotowywane w biurze w Warszawie, wrzucało się je do samochodu, i do Teresina.

### Dla tej przygody, a teraz dla uczelni trzeba było coś poświęcić?

Coś za coś. Był taki moment, niewiele mi brakowało, mam nawet napisaną drugą książkę, mogłem rozpocząć procedurę do uzyskania tytułu profesora zwyczajnego. Realizuję swoje ambicje naukowe, kierując Katedrą Metod Ilościowych, tworząc Centrum Grywalizacji, które jest moim oczkiem w głowie. Gram w brydża jako zawodnik z uczelnianą drużyną i jesteśmy akademickim mistrzem Polski w tej dyscyplinie.

### Jakim liderem jest rektor ALK?

Zupełnie się nad tym nie zastanawiam. Nie mogę powiedzieć, że nie jestem liderem, bo na tym stanowisku z definicji jestem. Siła mojego przywództwa polega na sumie kompetencji ludzi, którymi się otaczam. Mam do nich zaufanie i gdy ktoś zwraca się do mnie bezpośrednio z jakimś problemem, to wiem, do kogo mogę przekierować sprawę, i wiem, że to będzie dobrze załatwione. A jeżeli coś nie zostanie zrobione, to znaczy, że się tego nie dało zrobić. Chciałbym, żeby ludzie, z którymi pracuję, mieli satysfakcję, że razem robimy coś wartościowego.



# PROF. WITOLD T. BIELECKI, KU'S RECTOR SINCE 2011

## Is a higher education institution a business?

A private one is. A public one isn't. I've spent many years at a state university so I am perfectly familiar with the constraints you encounter there. The reason a group of my colleagues from the Faculty of Management at the University of Warsaw and I decided to start a private higher education institution was, among others, that state universities did not have room for creative development, for creating new things that we liked and saw when we travelled abroad. When you came up with an idea, it turned out that it was infeasible, and if it was feasible, the perspective was so distant that nobody wanted to get involved. Not much has changed and this is why state universities cannot be treated as business entities. Private higher education institutions, in turn, are businesses very much, some even too much, I think.

## What do you mean by that?

The possibility to start private higher education institutions appeared after the period of political transformation, and the barriers to entry were low. It was relatively easy to start a higher education institution. Many people from the education sector sensed an opportunity to do business. We had a baby boom, a significant market demand. 340 hi-

gher education institutions appeared at that time, most of which were focused solely on making money. The situation is different nowadays, and these institutions are in trouble.

## And what made our university stand out?

We have been guided by a sense of mission from the very beginning. We wanted to do something significant. For instance, our MBA programme came into being thanks to the fact that Prof. Andrzej Koźmiński saw such type of studies being taught when he visited UCLA on a regular basis. He infected us with the idea, and we did everything we could to "launch" such a programme here in Poland. It's been in our offer to this day, enjoying a good reputation.

## What else?

We managed to climb above all those private education institutions because we have had a long-term strategy since our inception. We had a famous strategic session where Prof. Koźmiński said that our goal was to reach a rate of 50% of foreign students in the entire student population. One very well-known professor snorted with laughter in response. Most thought of the idea with scepticism too. But it was a long-term and – back then – very ambitious but feasible plan.

## We're almost there, aren't we?

We have even more foreigners studying full-time, but it sounded surreal 25 years ago. We "discovered" that there was an upcoming population decline that nobody else in Poland expected back then, and that it would be difficult to maintain a steady student population in over a dozen years. So we started thinking about ways to counteract it. We opted for internationalisation and for postgraduate studies. In the case of the latter, the participant population is not affected by demographic changes. We started the Center of Excellence (currently Kozminski Executive Business School), which gave our academic teachers an opportunity to make some additional money and not look for jobs at e.g. state higher education institutions.

## And become involved with only one education institution.

Yes.

## What can compromise the existence of a private higher education institution?

The lack of students will always make a higher education institution collapse. Another threat lies in becoming overly engaged in politics – you can't run an education institution based on political affiliation. A dependence on subsidies and pure business projects, unrelated or hardly related to teaching and scientific research. It can be the final nail in the coffin for any higher education institution. There's a big risk in overinvesting too.

We had a serious financial crisis related to an investment we made in 2002, and we even had to address our employees with a request to have their salaries cut, we had to dismiss several dozen people. It was a very hard time. We were paying off the loan we took to build building D. We got through the situation unscathed, but since that time I have been maintaining a steady amount of savings as a guarantee of financial security in the event there are renovation or modernisation works we need to pay for immediately.

## Does what we teach translate into how the rector manages the university?

I think that what I have said so far proves that putting management theory into practice is reasonable. Our development is determined by a clearly defined strategy. We take advantage of solutions seen elsewhere, but we avoid adopting what hasn't worked at other education institutions, e.g.

the organisational structure. We had a problem: should we go for faculties, as in the case of the University of Warsaw, or should we rather create a no-faculty institution, like SGH, with separate colleges. We opted for colleges.

## Managing a private higher education institution lets you implement many solutions your way.

It does to a large extent, but we also need to follow the statutory regulations on higher education. It's a muzzle that has been ever

3

most important international accreditations – EQUIS, AACSB, and AMBA – have been awarded to only one Polish university – KU

restraining us from creating the university of our dreams. I'm trying to shape such a dream university step by step, hoping that the new act on higher education will give us the possibilities we need.

### How will such a dream university differ from the one we already have?

I would like to create a university we would call enterprising and antifragile in the Talebian sense. I'm continuously committed to building a teal organisation with a specific organisational culture and full involvement of all of its members. Some time ago, Professor Tomasz Szapiro, when he was SGH's rector, said something that me great satisfaction. When we were walking out from a conference room, he said: "You know, your infrastructure, these post-industrial buildings... I don't envy you. But I do envy the atmosphere you have here". We were making our way through groups of students, a multilingual, cheerful, happy crowd. You can tell right away that it's a friendly environment. Our administration is very efficient right now, but this wasn't always the case. It used to be common to hear complaints about our IT department, student offices, library, accounting, etc. Our students and employees always complained about, practically, everything. I have always been in charge of administration, so I set myself a goal to heal this sphere of our activity. And

I think we have managed to succeed. Now we have a service quality assessment system with those coloured faces that our "clients" use to evaluate their experience with particular administrative units of the university. We get very few red, dissatisfied "faces". The majority are green ones – positive grades. If there's an incentive that inspires positive actions, why not use it? But it vexes me that there are people among us who have corporate experience and aspire to a corporate management system based on bonuses and rewards. Teal philosophy is about something else. It is based on trust, bonuses make people work for bonuses, focus not on doing something well but on achieving a measurable goal – a bonus. And it may make sense in a corporation, but a school is not a corporation!

### Is it a teal organisation?

I'm making efforts to make it one. There's a theory that nowadays you need to develop talents and not even out weaknesses. So if someone has a talent, e.g. is a born marketing maestro, a PR pundit, then get them to work at a PR department! We have over a dozen people who have switched between different departments. Some of them even twice, eventually assuming positions they are fit for and very happy about. When I tell rectors of other schools and universities about it, they say: chapeau bas. We've done tremendous work, an evaluation of job positions.

100

*medals won by KU  
students in Academic  
Championships  
of Poland*

### This actually comes from the corporate world.

It does, and it is a bit against teal philosophy, but it was a necessary thing to do because it got messy when everything was growing so spontaneously. I suggested several criteria, but I insisted that there be the one of employee substitutability. Some even ask what a given person does. This person may have some special skill that makes them not easily substitutable, and that's why their value at a given position is much higher than that of someone else, who can be substituted anytime. There were other criteria too: professionalism, attitude to the environment, to clients, to students. It came out really well, and it is very useful. We're striving to put the idea of a teal university into practice, but we will probably never achieve it.

### Teaching-research faculty members are assessed in a different way, right?

It's most difficult to implement the teal organisation philosophy among academics, who are very ambitious people. A teal organisation involves sharing authority and knowledge in a conscious way. It's hard for those with academic degrees. I see people change when they get their doctoral degrees and post-doctoral degrees, how they transform overnight, become too big for their boots. And this breeds conflict right away. Managing people is most difficult in general. I didn't realise that as a quantitative researcher, an econometrician. For me, there was a model, assumptions, and a "go!". The second thing is antifragility, which is about the university being resistant to any unforeseen adverse events, the so-called black swans. We

had such a situation in a sense. I once had a wrong date in my calendar and I didn't make it to a diploma awarding ceremony. There were several hundred people waiting for me while I was sitting at home sipping a drink. I get a phone call: professor, where are you, the gathering of rectors is getting ready for the commencement of the event. I say I'm home and there's no way I can get there in 10 minutes to join everyone in the gathering. And actually nobody noticed that there was a switch because of the slip-up. Our vice-rector, Professor Kazimierz Przybysz, hosted the graduation ceremony on my behalf. He had to improvise a bit.

**It's hard to be an antifragile organisation with 8 thousand students and over a thousand employees. That's a very big organisation. It's difficult to maintain antifragility without a crisis prevention system. We've been really lucky considering that was our biggest slip-up so far.**

Alright, we had e.g. a flood, our archives were all flooded and there was a risk that hundreds of documents we were obliged to keep for 50 years would be destroyed. And our people reacted of their own will right away, they took all the documents outside and laid them out to let them dry. We're not fully antifragile, but we do feature elements of antifragility. A "black swan" may appear out of the blue, e.g. in the form of a decision of the ministry, which – say – will want to increase the minimum curricula or change the rules of parametrisation principles thus favouring big universities. It would then be necessary to quickly hire a few additional senior faculty members.

**What gives KU's rector sleepless nights?**

Solving conflicts between employees. Some are dissatisfied because we've formed a group of outstanding researchers, who have the potential to "produce" articles published in the so-called JCRs. They were given small teaching loads, which is not to everyone's liking. We applied an age cap of seventy years for department chairs in order to activate young post-doctoral degree holders. And conflicts appeared between deans and department chairs on who should decide on class staffing. Personal issues are the biggest challenge in managing a university. People should be able to reach an agreement without the rector's involvement. It's enough for them to have a sense of mission and to be committed to a common goal. I would like to see more collaboration between fellow academics and departments, and more interdisciplinary projects. We see a bit of that in research centres. I'm thinking about a no-department university. After all, we started as such.

**We have almost always been a higher education institution leading the way in national private higher education rankings.**

I'm against rankings in general because it's a corporate tool sparking unfair competition quite frequently. Ranking shouldn't matter for mission-guided universities. What should matter are students, their quality, and the labour market value of graduates.

We have been front runners in rankings, we actually keep on ranking first because it is very important in the commercialised world (of science too). On the one hand, the university boasts about its ranking position and

attracts potential students, and on the other hand, students are proud to have the triple crown logos on their diplomas. Something other higher education institutions don't have. But the ranking position should not be a goal in itself.

**Still, it's nice to be able to boast about a high ranking position. To advertise oneself this way.**

When it comes to universities, I'm not a fan of traditional marketing methods, attractive packaging, and wide-scale promotion across the media. In this case, the most effective tool is word-of-mouth marketing. Being spoken highly of by our graduates, seeing them send their children to study at KU, recommend us to their friends, and return to pursue postgraduate programmes.

**Formal external assessment procedures help win the trust of those who don't have friends who have graduated from KU.**

These are surely the pros of rankings and accreditations, but there are also cons. Our employees are engrossed in many things that need to be done just for such assessment procedures. The reform of the higher education system is similar across all of Europe anyway – the European qualification framework. This was the basis for our national qualification framework. It sometimes reminds me of EU standards for straight cucumbers, or regulations determining if snails are crayfish or fish. Such formal nonsense irks people. I compare it to the past political system, where we were the tenth strongest country in the world on paper, and the shop shelves were empty. Now we also have an entire sys-

tem of syllabuses, assessments, verifications, some matrixes that need to be compatible with one another, which blocks making changes to these syllabuses. The result is that people lose their enthusiasm for their teaching work, which they enjoy very much otherwise.

**And we want them to be enthusiastic, creative, and honest.**

At a teal university, if we ever manage to create one, there is community, students work with their teachers, everything is based on trust. Academics are creative, actively engaged in coming up with new methods of work. We have people like that. A young academic teacher has bought a set of gadgets you put on your head – one type represents an angel, the other represents a devil. And she hands them out at random to students before their presentations. Those who get angels have to find good points of a given presentation, and those with devils need to criticise it in a constructive manner. Students appreciate even such seemingly small things if they spice up their classes.

**An original idea for an Oxford-style debate.**

And students like it because they see that their teacher is involved in their classes, takes time to prepare for them, and wants them to be enjoyable. Another example: our academic teachers created an artificial currency used to "pay out" grades to students. No points, no actual grades, but a virtual currency. Students were very excited; when they first came to class, the first thing they asked about was the status of their account. They solved some problems online, and got "paid" in that currency.

**Other teaching faculty members try then to make their classes more attractive as well. They compete for students' favour.**

Exactly. When I take an occasional walk around the university, I look through the glazed door of lecture rooms and see which ones are full and which ones are empty. If a room is full, there's a 90 percent chance that the classes are taught by some young, creative teacher.

**Young academics understand students' needs better. In the case of older academics, there is a generation gap, but there also has to be some respect for the authority of great scholars.**

Every few years a completely new generation of students crosses our door, and this is something I have trouble with: how to match these generations. There is certainly a dissonance between them.

**Here's a quote by yourself: "today's students aren't worse, they are different. They may not be able to calculate integrals, they may not be that well-read, but they speak English perfectly, they are Internet literate, they are citizens of the world".**

Many older professors are not aware of that. It's impossible to teach as you would in the 1970s because it would be wasting your breath.

**So we need to have something to offer to digital natives.**

The power of the Internet is tremendous, its reach is global, and we shouldn't ignore it. This is why we reach out to our students and

applicants for admission to KU via social media. And increasingly often to our graduates as well. We create a finance-business structure for student-run start-ups, we hosted the Aula Polska project for many years at KU, which was a “hub” of exchange of knowledge and experience among people involved with new tech businesses. We are open to such initiatives.

**How do you feel in the Polish academic environment as a rector of a private higher education institution?**

Good. I’d change this and that sometimes. For instance the academic year inauguration ceremonies. They take place at each education institution on different dates, which means two weeks at the beginning of October each year down the drain for all rectors and vice-rectors because it’s impolite not to appear at an inauguration at another school or university if their rector has invited us. There’s nothing you can do about it. But you need a bit of such ceremony in academic life. It’s not for us. It’s for students, and even more for their parents. Nowadays academic ceremonies, especially graduation events, see students come accompanied by their entire families. Children, grandmothers, and they become family events of sort.

**And you need the rectors all in ermine robes.**

Yes, you need the “Santa Claus” whom you have to take your commemorative photo with.

**And what about activity for the academic environment? Lobbying?**

The environment is quite conservative, it’s hard to push changes through, but sometimes it is possible to do something practical. I’ve managed to e.g. get the Minister of Science and Higher Education’s approval to have the costs of international accreditation procedures reimbursed, which is granted to all higher education institutions willing to go through the procedure. This should improve the global recognisability of Polish education institutions. I value all the relationships established with foreign higher education institutions we have signed cooperation agreements with.

**How do we benefit from the partnership agreements concluded with 220 higher education institutions across the world?**

Such an agreement is signed now as a memorandum of understanding, which expresses an intention to work together. Some end at the stage of intention, but there are institutions we have had a really fruitful partnership. The effects include double diplomas, double degree programmes, student and faculty exchange programmes. We have been running an MBA programme in Minsk in Belarus for 16 years now. Our mind is currently set on China and Vietnam. The opportunity to working together within international organisations gives you a great vantage point to watch the trends in global education. I’m a member of the management boards of CEEMAN and EFMD. As a peer review team member I sometimes travel the world and “spy on” other higher education institutions.

**Do they have any interesting solutions?**

In Normandy in France, for instance, they

have an interesting system of attendance checking. The teacher comes to class and the list of students is displayed on a computer screen. They check the list and send it to the student office by pressing the right key. And they are not bothered with students coming late. Latecomers have to appear in the student office and explain the reason for being late.

**Any new fields of study?**

We have an own recipe in this area. Thanks to the relationships with our graduates, we learn about the market demand and use this knowledge to design our postgraduate education offer. Outsiders are also welcome to come to us and suggest some specialist programme. They get an application form they need to fill in. Sometimes they come up with such exotic programmes which I would never even think could exist! There has to be a target audience, topics, teachers, everything. The originator has a chance to become a leader of such a project. New programmes have to be approved by Programme Boards and the Senate. In the academic year 2018/2019, for instance, we launch three new specialisations for which we have obtained a PLN 12 million EU grant. The master’s level will have a Master in Big Data Analysis – a specialisation offered as part of finance and accounting, and corporate development management, meaning family business, as a specialisation in the field of management. A new undergraduate-level management specialisation will be a Bachelor in Management and Artificial Intelligence in the Digital Society. The graduates will have learnt skills that just now only surfacing, and for which the demand is growing.

**Does it work the same at other higher education institutions?**

I don’t know how it works elsewhere. It’s our own procedure that works for us, and this is why we have one hundred postgraduate programmes. Some are developed in collaboration with business. For example, the demand for anti-money laundering as a specialisation in the field of finance and accounting – we got this from Citibank. We don’t fear such projects, but we do take our available resources into consideration. I mean, we very often oblige those who come forward with ideas for programmes to find good teachers in particular fields, whom they can vouch for, because our resources are limited.

**What international higher education institution would you adopt as a benchmark for Kozminski University?**

ESCP Europe, our strategic partner. In some ways. But their situation is good enough that they are financed by the French National Chamber of Commerce. Therefore it is a higher education institution with a lot of money, which grants it a sense of comfort.

**They have several campuses across Europe. We have one.**

According to the Polish law, we can’t have branches because we are a no-faculty education institution. We don’t have plans to expand for the time being anyway, and we’ll stay in one place. The Vienna University of Economics and Business has one campus too, but it’s a bit more eclectic. Each building comes in a different style, but they are all excellent in terms of functionality.

**The campuses of some business schools in Europe are visually impressive, with buildings designed by well-known architects. Are we ever going to go for anything similar?**

I always curb any ideas of developing the square around our premises. I don't want my successor to say: wow, Bielecki sure had some panache, he got all these buildings and now we can't do anything here because we need to demolish everything first to build anything new. We don't have too much space, true. Unfortunately, the district authorities keep on refusing us the right to use the derelict secondary school building that has been standing here, rotting away for years. We could adapt it to create a proper campus, comparable to those found in the West.

**One more strategic question: an academy or a specialised university?**

An academy, a business school actually. We are a fully-fledged business school teaching law, sociology, economics. We won't become an actual university. In Poland, there will be a maximum of ten top universities trying to compete in the global market. The rest will be higher education institutions, but not actual universities.

**And what about specialised – economic – universities?**

That is an option. We can apply to have our name changed to a university of economics. But then we have a problem – should we use the descriptive bit, or the founder's name? A private university of economics, the former Kozminski University?

**Kozminski has caught on as a name that speaks for itself.**

The name is much more important than any descriptors.

**That's true, our graduates say they have graduated from Kozminski. Most of them keep in touch with us via the Alumni Club, they take part in our reunion events.**

The first MBA alumni reunions were my idea. As Oktaw Koczuba would say, I sustained them with life support when we had virtually no resources to make them happen. And they have been very different, ranging from survival-like camping to stays in luxury hotels. They usually take place on weekends, and we always have over one hundred participants. There's a formal part, an informal part, a gala dinner, a bonfire. In the early 1990s we invited Julisz Machulski, the director, to take part in one of such events. It was the first time we heard of product placement in the filming industry, how it was done. I always try to take part in every alumni reunion event.

**And what about trips with students? It has also become our tradition, hasn't it?**

We usually have two such camps in a year – the Żabinki summer camp for freshmen, and the winter ski camp that let students get credits for their physical education classes. We have instructors there, we have a sports discipline.

**Have students changed much over the 25 years of KU's existence? Do they have other expectations than in the past?**

They apply themselves to their studies more and more, and they value ethical behaviour. Cheating used to be normal some time ago. Perhaps it was something learnt in high school. Today's students take the initiative to vote on changes in the regulations to punish those caught cheating by making them repeat a given subject. Like in the past, today we also have a big group of students who don't worry about their future because they will take over some family business in the worst-case scenario. They don't necessarily want it, but they bear in mind that it will most likely end like this.

**They have the certainty of having a job right after studies, and a guarantee of good earnings.**

This also somehow motivates those who can't rely on financial support from their families. They are determined to make a career, they look for a job at meetings with employers that we organise here, or through our Career Development and Alumni Relations Office, which handles such issues really well. Our students may not be as disciplined as those studying at state education institutions, but they are effective and dedicated to what they do. When they become fascinated with something, they may spend full days and nights exploring it. On the other hand, when they have to learn something they consider useless, they suffer torments. Nobody is able to convince them to study. I've noticed that our students are proud of the fact that they study at KU, they wear T-shirts and sweatshirts with our logo gladly. I sometimes tell them: "Remember you are students of Kozminski University. I think you know what that me-

ans? You are being watched: how you talk to each other, how you behave, what you drink. You need to have good manners that make you stand out". And it works. Their behaviour becomes better and better.

**Why does a business school need big sports sections, an academic sports association, trophies, athletes?**

I've always had a weak spot for sports because I practised judo some time ago at an academic sports association at the University of Warsaw. I even had some small success in this discipline. Later I played volleyball, football. Bridge has remained my hobby until today. Oktaw was a keen fan of sports too, and he knew a lot about it. He used to be a professional table tennis and football player. And we both supported sports in general. When Marek Wołkowycki, a graduate of Józef Piłsudski University of Physical Education in Warsaw, joined us and started running PE classes for full-time students, we developed American-style sports. In the US, students have a lot of opportunities to train on different levels, from amateur rank to professional rank. We have adopted a model of promotion of our university – also through sports – which I'm really fond of. Besides, a good athlete needs to develop exactly the same set of skills as managers: persistence, determination, goal-orientation, a sense of rivalry, industriousness, etc. We didn't even have a gymnasium at first. But in Teresin, where the first MBA edition was organised, with all of us "barracked" there for an entire week, students would run in the woods, play football, volleyball. Later on we rented various sports hall in Warsaw. When we expanded

our own university gymnasium, different sections of our academic sports association appeared, depending on the year. If we have brilliant swimmers in a given year of students, we rent a good Olympic swimming pool to let them practice there. If we have excellent rowers, we rent special gyms, etc.

### **The sports achievements of KU students are impressive.**

We attract the best athletes, they get scholarships. Just like at American universities. And now everybody is doing it that the same way. Academic sports play a diplomatic role, in a sense. The participation of our team in European competitions enhances our brand in the international academic environment. When we meet with rectors from higher education institutions from across the world, we talk about sports very often. And when I can boast about our achievements, it always makes an impression on those we meet with.

### **Foreign universities often have sports halls, huge fields and pitches, sports facilities.**

It is my dream to have a multifunction sports hall built on our campus. One where you could organise sports competitions as well as inauguration or graduation events alike. Unfortunately, we have never been able to get the EU funds for such a purpose, and our own resources would surely be insuffi-

cient to cover the investment. We don't want to go into any risky deals. Also political ones. Because we remain consistent in our apoliticality.

### **Which is why we have few friends among the authorities.**

This changes with time thanks to our graduates, who keep getting better, making careers also in public administration. But it's quite disturbing to see that even though a higher education institution has been operating for 25 years, there are still people who think that since it is private, it is something worse than a state education institution.

After all, we have built an entire campus and created a fully-fledged higher education

institution here, in the Praga district, on a post-industrial site, and now we draw students from all over the world. City authorities have never supported us with a single penny. But we did receive the St. Florian statuette for our contributions to the district's development.

### **What made you engage in creating a new higher education institution when you had a promising and steady academic career at the University of Warsaw?**

I think it was martial law. Professor Koźmiński and I had been members of the authorities of the Faculty of Management of the University of Warsaw since May 1981,

and we had martial law declared in Poland in December of 1981. Professor Koźmiński has always been charismatic, drawing interesting people. They were all pipe smokers, which made them somehow special, – back then smoking in public areas was permitted – and there was always a cloud smelling of Amphora, good quality tobacco, left whenever any of them passed by. I wasn't a part of that group, but when martial law was declared, we started meeting and conferring about the solutions to various problems, how to circumvent the orders of the Military Council of National Salvation, how to help students detained by the police, and so on. Later on we established a cooperative of economic consulting at the faculty with Oktawian Koczuba. We were inclined to do something extra. And when Professor Koźmiński invited me to work with him on the creation of the first MBA programme in Poland, I agreed, of course.

### **Maybe it was because of your computer?**

My computer? Ah, yes, nobody had a personal computer back then. Neither at home, nor at the university. And I bought it for a king's ransom, after a row at home anyway. My wife thought it to be a toy for me to play with, but I have always been into programming and fascinated by what you could do with such a small piece of equipment!

### **And you would bring that computer with you to Teresin?**

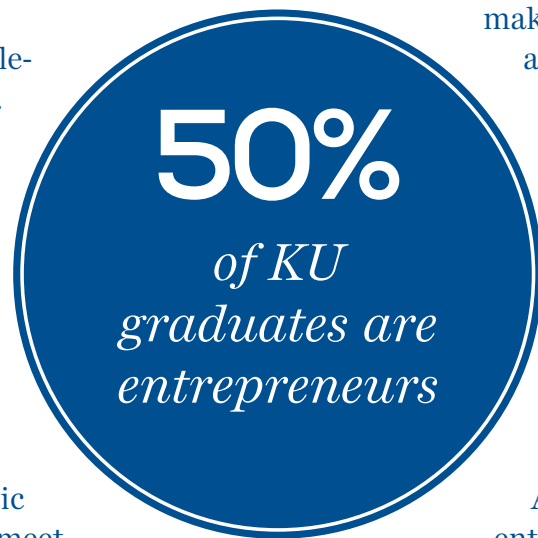
We would bring everything there. We would prepare the resources for classes in the office in Warsaw, load them into the car, and off to Teresin we'd go.

### **Did you have to sacrifice anything for that adventure, and now for the university?**

Everything comes at a price. There was such a moment, I was really close, I even have a second book, I could embark on a procedure to become a full professor. I fulfil my academic ambitions by heading the Department of Quantitative Methods, by running the Center for Simulation Games and Gamification which is the apple of my eye. I play bridge as a KU team player, and we are the academic champion of Poland in this discipline.

### **What kind of leader is the rector of KU?**

I don't think about it at all. I can't say I am not a leader because you are one by definition on my position. My authority is about the sum of competences of the people I surround myself with. I trust them, and when someone addresses me with some problem directly, I know who to send them to, and I can be certain it's going to be handled well. And if something isn't handled, it means it was impossible to handle. I would like the people I work with to find satisfaction in what we do, to know that we're doing something meaningful together.





# O SIĄGNIĘCIACH ACCOMPLISHMENTS



## MIĘDZYNARODOWE AKREDYTACJE INTERNATIONAL ACCREDITATIONS



### EQUIS (SINCE 1999)

Akredytacja jest przyznawana najlepszym uczelniom biznesowym przez EFMD (European Foundation for Management Development), organizację wnikliwie i rygorystycznie oceniającą jakość kształcenia, a także warunki studiowania. Tylko 170 uczelni na świecie ma tę prestiżową akredytację, w tym światowi liderzy kształcenia menedżerskiego: ESCP Europe, London Business School, INSEAD, IMD.

EQUIS accreditation is awarded to the best business schools by EFMD – the European Foundation for Management Development, an organisation that assesses the quality of teaching and the conditions to study rigorously and thoroughly. Only 170 schools and universities in the world hold this prestigious accreditation, including the global leaders in managerial education: ESCP Europe, London Business School, INSEAD, IMD.



### AMBA (SINCE 2008)

Akredytacja potwierdza najwyższą, zgodną z międzynarodowymi standardami jakość kształcenia programów MBA. Akredytację przyznaje Association of MBAs. W procesie akredytacji oceniane są m.in. warunki studiowania, programy, kwalifikacje kadry i osiągnięcia studentów. Obecnie ma ją 200 szkół na świecie. Aby uzyskać akredytację AMBA, trzeba się poddać wnikliwej ocenie komisji, w której skład wchodzi przedstawiciele uczelni już akredytowanych.

AMBA accreditation is proof of the highest quality of education in the scope of MBA programmes, compliant with international standards. It is awarded by the Association of MBAs. The process of accreditation involves an assessment of e.g. conditions to study, programmes, staff competence and qualifications, and student achievements. There are currently 200 higher education institutions in the world with this accreditation. In order to be accredited by AMBA, it is necessary to undergo an extensive process of assessment performed by a special board composed of representatives of already accredited institutions.



### AACSB (SINCE 2011)

AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) jest najstarszą na świecie instytucją akredytującą szkoły biznesu na wszystkich trzech poziomach nauczania: licencjackim, magisterskim i doktorskim – w obszarze zarządzania i biznesu oraz rachunkowości. Obecnie akredytację AACSB ma 5 proc. wszystkich szkół biznesu na świecie, w tym wszystkie najważniejsze uczelnie amerykańskie.

AACSB (the Association to Advance Collegiate Schools of Business) is the oldest institution in the world to accredit business schools at all three levels of teaching: undergraduate, graduate, and doctoral level – in the area of business management and accounting. So far, around 5% of all business schools worldwide have obtained AACSB's accreditation, including major American universities.



CEEMAN

### CEEMAN (SINCE 2001)

CEEMAN jest międzynarodowym stowarzyszeniem rozwoju zarządzania założonym w 1993 roku w celu przyspieszenia wzrostu jakości zarządzania w Europie Środkowej i Wschodniej. Obecnie jest to globalna sieć instytucji zainteresowanych jakością edukacji i innowacji w tej dziedzinie, a także szerokim zakresem tematów związanych z edukacją menedżerską. Organizacja ma z ponad 220 członków z ponad 55 krajów w Europie, Ameryce Północnej, Ameryce Łacińskiej, Afryce i Azji.

CEEMAN is an international management development association established in 1993 with the aim of accelerating the growth in quality of management development in Central and Eastern Europe. Now it is a global network of management development institutions interested in the quality of education and innovations in this field, as well as in the broad area of subjects related to change, with more than 220 members from over 55 countries in Europe, North America, Latin America, Africa, and Asia.

## WYRÓŻNIAJĄCE OCENY POLSKIEJ KOMISJI AKREDYTACYJNEJ DLA KIERUNKÓW:

### ZARZĄDZANIE PRAWO ADMINISTRACJA FINANSE I RACHUNKOWOŚĆ

Ocena parametryczna Akademii Leona Koźmińskiego przyznawana przez Komitet Ewaluacji Jednostek Naukowych: A

Najlepsza uczelnia niepubliczna w Polsce według rankingu „Perspektywy”, nieprzerwanie od 2000 r. – 19 lat z rzędu.

Najlepsza uczelnia ekonomiczna w Polsce (ex aequo z SGH) według rankingu „Perspektywy” z 2018 r.

Najlepsza uczelnia niepubliczna kształcąca w zakresie zarządzania, finansów i rachunkowości oraz ekonomii według rankingu „Perspektywy” z 2018 r.

Najlepsza uczelnia niepubliczna kształcąca prawników według rankingu „Rzeczpospolitej” z 2016 r. i według rankingu „Perspektywy” z 2018 r.

17. miejsce na świecie zajmują studia magisterskie z finansów według rankingu „Financial Times” z 2018 r.

20. miejsce na świecie i 18. w Europie zajmują studia magisterskie z zarządzania według rankingu „Financial Times” z 2018 r.

45. miejsce w Europie zajmuje Akademia Leona Koźmińskiego w rankingu uczelni biznesowych „Financial Times” z 2016 r.

Najlepszy program MBA w Polsce według rankingu „Perspektywy” z 2018 r.

68. miejsce na świecie i 17. w Europie w rankingu studiów Executive MBA „Financial Times” z 2017 r.

Do czerwca 2018 r. ALK wypromowała:  
190 doktorów  
18 doktorów habilitowanych

Ponad 50 tys. absolwentów różnych kierunków i stopni kształcenia

## POLISH ACCREDITATION COMMITTEE'S AWARDS FOR THE FOLLOWING FIELDS OF STUDY:

### MANAGEMENT LAW ADMINISTRATION FINANCE AND ACCOUNTING

The grade given by the Committee for Evaluation of Scientific Research Institutions to Kozminski University as part of its parametric evaluation: A

Best non-public higher education institution in Poland according to the “Perspektywy” ranking, continually since 2000 – 19 years in a row.

Best economic education institution in Poland (joint with SGH) according to the 2018 “Perspektywy” ranking.

Best non-public education institution in the field of management, finance and accounting, and economics according to the 2018 “Perspektywy” ranking.

Best non-public education institution in the field of law according to the 2016 “Rzeczpospolita” ranking and the 2018 “Perspektywy” ranking.

Graduate-level studies in the field of finance ranked 17th in the world in the 2018 “Financial Times” ranking.

Graduate-level studies in the field of management ranked 20nd in the world and 18th in Europe in the 2018 “Financial Times” ranking.

Kozminski University ranked 45th in Europe in the 2016 “Financial Times” ranking.

Best MBA studies in Poland according to the 2018 “Perspektywy” ranking.

Executive MBA studies ranked 68th in the world and 17th in Europe in the 2017 “Financial Times” ranking.

By June 2018, Kozminski University conferred:  
190 doctoral degrees  
18 post-doctoral degrees

Over 50 thousand graduates of various fields of study and education degrees

Próba podsumowania 25 lat historii uczelni z góry jest skazana na niepowodzenie. Na 300 stronach książki nie sposób wspomnieć wszystkie osoby, które tworzyły i cały czas tworzą tę historię. Jest wielu bohaterów, których nazwiska powinny się tu znaleźć, ale ich nie ma. Są setki usłyszanych i zebranych historii, które się tu po prostu nie zmieściły. Chciałabym, żeby ta książka stanowiła żywą historię pisaną przez każdego, kto ma jakiś związek z Akademią Leona Koźmińskiego. Niech Wasza opowieść będzie czymś więcej niż standardowymi życzeniami wpisywanymi do księgi pamiątkowej przy okazji jubileuszy. Opowiedzcie nam – a także sobie wzajemnie i swoim najbliższym – Waszą historię ALK. Wspomnijcie spędzone tu lata, przeżyte przygody, wznosy, czasem upadki, bo małe historie wywołują wielkie emocje.

**Ta karta obok jest dla Was. Zapelnijcie ją!**

Jeśli zechcecie podzielić się Waszą historią, prześlijcie ją bezpośrednio do mnie, dołączając swoje zdjęcie, na adres: ewabarlik@kozminski.edu.pl

Ewa Barlik  
Warszawa, 31 sierpnia 2018 r.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



An attempt to summarize 25 years of existence of our university is a losing battle. 300 pages are not enough to mention all those who have contributed – and continue to contribute – to KU’s history. There are many figures whose names should be – but are not – featured here. There are hundreds of heard and collected stories that simply did not fit in here because of space restrictions. I would like to make this book become a living history written by anyone affiliated somehow with Kozminski University. Please make your story more meaningful than a casual entry you would leave in a guest book on the occasion of a jubilee. Please tell us – as well as your friends, family members, and one another – the story of your relationship with KU. Recall the time you have spent here, the adventures you have experienced, all the ups and – probably sometimes – downs, as small stories inspire great emotions.

**The next page is all for you, awaiting your input. Fill it with your memories!**

If you wish to share your story, please send it directly to me and attach your photo. You can reach me at: ewabarlik@kozminski.edu.pl

Ewa Barlik  
Warsaw, 31 August 2018

