

# Droga Koźmińskiego

**NIEZWYKŁE ŻYCIE JUBILATA ANDRZEJA K. KOŹMIŃSKIEGO, KTÓRY KOŃCZY 80 LAT, PRZEBIEGA JAK DOBRZE WYMYŚLONY SCENARIUSZ Z WIELOMA WĄTKAMI, KTÓRE NA KOLEJNYCH ETAPACH SPLATAJĄ SIĘ, TWORZĄC PRZEMYŚLANĄ, PEŁNĄ ZAANGAŻOWANIA W ZACHOWANIE WOLNOŚCI OSOBISTEJ, POLITYCZNEJ I AKADEMICKIEJ DROGĘ DO MIĘDZYNARODOWEGO SUKCESU NAUKOWCA I TWÓRCY UCZELNI OTWARTEJ NA ŚWIAT.**

Liczne wątki, o których czasem opowiada, toczą się jak „po sznurku”, nawet kiedy realia są tragiczne. Jak ten o wstrzymaniu transportu do Oświęcimia, w którym jechał wraz z matką i dziadkami z obozu w Pruszkowie po Powstaniu Warszawskim. To jeden najmocniejszych obrazów, jakie zapadły w jego pamięć, wówczas czterolatka. Kilka miesięcy później, dokładnie 9 maja 1945 roku, duże wrażenie wywarła na nim uczelnia jego ojca, prof. Leona Koźmińskiego, Szkoła Główna Handlowa, którą wtedy zobaczył po raz pierwszy i która przez wiele lat była centralnym punktem jego życia.

## ŻYCIOWE ZAKRĘTY

W tej historii nakładają się też epizody z życia ojca i syna. Przed II wojną jego ojciec dostał stypendium rządu polskiego do Paryża na Sorbonę. Tam pod kierunkiem sławnego francuskiego historyka myśli, Claude'a Morneta obronił doktorat – *Wolter jako finansista*. Po czterech latach wrócił do Polski, chociaż mógł zostać. – *Ale to mu nawet przez myśl nie przeszło* – opowiada jego syn, który również w trudnym momencie życia znalazł się w Paryżu i tam układał sobie życie. I również wrócił do Polski. Ta decyzja została przypieczętowana darem ojca dla syna – sygnetem rodzinnym, z którym profesor się nie rozstaje. Wspomina o tym pytany o życiowe zakręty, a zwłaszcza o to, jaki miały wpływ na jego dalsze losy.

– *Oczywiście, zdarzały mi się zakręty i bardzo dotkliwe porażki. Takim zakrętem była moja habilita-*

*cja, którą przedstawiłem na swojej macierzystej uczelni, na SGPiS-ie, miałem wtedy 26 lat. Za mało, tak widocznie uważano, ponieważ mimo czterech jednoznacznie pozytywnych recenzji rada wydziału w głosowaniu tajnym bez dyskusji odmówiła mi dopuszczenia do kolokwium. To była całkowita katastrofa młodego, nazwijmy to szumnie – uczonego.*

*Wtedy pojechałem do Francji na prywatne, rodzinne zaproszenie. Udało mi się uzyskać dosyć dobrą posadę w Centre National de la Recherche Scientifique, elitarnej instytucji naukowej, będącej odpowiednikiem naszego PAN. To było marzenie każdego młodego francuskiego naukowca, a mnie udało się to z marszu. Miałem wówczas trochę publikacji po francusku, niektórzy ludzie znali mnie, a poza tym w owym czasie polska nauka miała dobrą opinię. Byłem uczniem takich ludzi, jak prof. Ossowski, prof. Lange, prof. Lipiński, prof. Kalecki. To były nazwiska, które otwierały wszystkie drzwi na całym świecie.*

*No i zacząłem się tam powoli mościć. Wtedy przyjechał do Francji mój ojciec. Odbyliśmy bardzo długą rozmowę, chodząc nocą po Paryżu i wstępując do różnych barów i kafejek. Ojciec powiedział mi, że powinienem wracać. Wtedy ku kolosalnemu zdziwieniu wszystkich skasowałem tam swoje sprawy, kupiłem samochód – volkswagena garbusa – i wróciłem do Polski – opowiada profesor.*

*Ostatecznie habilitację uzyskał w Łodzi na Wydział Socjologiczno-Ekonomiczny UŁ. Ale ponieważ był zatrudniony w Katedrze Ekonomii Politycznej SGPiS, a wówczas rzeczą nie do pomyślenia było, by docentem w takiej kate-*



wego doktora nauk w dyscyplinie ekonomia) zdaniem Financial-Times jest najlepszą uczelnią biznesową w Europie Środkowo-Wschodniej. W ciągu 28 lat uzyskała najważniejsze akredytacje, o które ubiegają się najlepsze wyższe szkoły biznesu na świecie: tzw. trzy korony EQUIS, AACSB, AMBA, które posiada tylko 100 uczelni biznesowych. Od 2009 roku regularnie pojawia się w światowych rankingach edukacyjnych dziennika Financial Times zarówno w rankingach studiów magisterskich z zarządzania, z finansów, programów Executive MBA i europejskich uczelni biznesowych. W rankingach Perspektyw ALK 21 razy zajęła pierwsze miejsce wśród uczelni niepublicznych, a w 2020 roku wśród wszystkich polskich uczelni znalazła się na 15 miejscu.

artykułów po polsku i pracujemy nad tym cały czas w zespole: prof. Krzysztof Zagórski, prof. Adam Noga, dr Katarzyna Piotrowska i ja.

Drugi temat realizuje w Centrum Interdyscyplinarnym ALK wspólnie z prof. Anną Baczyńską i prof. Pawłem Korzyńskim i dotyczy on problematyki przywództwa. Swego czasu napisał książkę Ograniczone przywództwo, opartej na badaniach 29 liderów ścisłej polskiej czołówki, zarówno politycznych, biznesowych, życia społecznego, a nawet religijnego. Wnioski, do jakich wówczas doszedł, były zaskakujące: bo okazało się, że lepiej radzą sobie liderzy, którzy napotykają więcej obiektywnych i subiektywnych ograniczeń oraz nieustannie muszą z nimi walczyć, by powiększać sferę własnej autonomii i podejmowania decyzji. Teraz próbują te badania przenieść na grunt międzynarodowy.

## Droga Koźmińskiego



Poza uczelnią źródłem satysfakcji profesora jest jego „stajnia”. Podkreśla, że ma to szczęście, że „wychował” wielu wybitnych profesorów, poczynając od nieżyjącego już prof. Andrzeja Zawisła, poprzez prof. Krzysztofa Obój, prof. Dariusza Jemielniaka, prof. Monikę Kostere, prof. Dominikę Latusek, prof. Wiktora Askanasa, pracującego przez lata w Kanadzie. Część z nich robiła po jego opiece magisterium, doktorat, habilitację i nadal współpracują. To niewątpliwie jest źródłem jego satysfakcji.

### PLAN NA „PO”

Profesor Koźmiński przyznaje, że odziedziczył gen naukowca, poszedł ojcowskim śladem i nadal realizuje rodzinną schedę, choć od 2011 roku pozostawiał codzienne kierowanie akademią swoim młodszemu współpracownikom. Obecnie zajmuje się pracą naukową, m.in. w nadziei, że nie będzie się nudził.

– Mam plan kontynuacji pracy naukowej i nadzieję, że uda mi się nie nudzić. W ALK jestem na pozycji doradczym i zajmuję się przede wszystkim swoimi własnymi badaniami empirycznymi, a konkretnie trzema tematami, Pierwszy dotyczy Wskaźnika Zrównoważonego Rozwoju (BDI) europejskich krajów OECD, który pozwolił nam zorientować się, że zasadnicze znaczenie w kształtowaniu polityki społeczno-gospodarczej mają emocje, a nie racjonalność, spróbowaliśmy to nawet powiązać z pewnymi cyklami biznesowymi. Na ten temat ukazała się książka wydana przez Springera po angielsku, wiele

wania decyzji. Teraz próbują te badania przenieść na grunt międzynarodowy.

– Robimy badania w Chinach, Niemczech, Stanach Zjednoczonych, Portugalii i w paru innych krajach. Zobaczymy, w jakiej mierze przywódcy są ograniczeni przez różnego rodzaju problemy i jak sobie z tym radzą. W tej chwili jestem wyłącznie zaangażowany w interdyscyplinarne projekty, ponieważ uważam, że tylko one mają przyszłość.

Wracam także do tematu wyobraźni ekonomicznej społeczeństwa, czyli sposobu, w jaki ludzie postrzegają gospodarkę i obowiązujące w niej prawa. To suma wyobrażeń, opinii, nadziei, lęków charakteryzujących różne grupy społeczne w myśleniu o gospodarce, takie swoiste okulary, za pomocą których ludzie dokonują oceny sytuacji ekonomicznej kraju. Cały czas zajmuję się również, to już raczej na zasadzie pewnego rodzaju refleksji, problematyką szkolnictwa wyższego.

### JEST SPORO DO ZROZUMIENIA

Nie chodzi tylko o twórczo spędzany czas, ale o szukanie odpowiedzi na wyzwania, jakie stwarzają nasze czasy. Wyzwania, które uważam, w miarę fachowemu obserwatorowi, który jest w stanie nawiązać współpracę z innymi, nie powinny dawać spokoju – podkreśla profesor.

– Przechodzimy przez okres, który można nazwać czasem przełomu w bardzo wielu wymiarach – technologicznym, społecznym, politycznym, instytucjonalnym – to dla kogoś takiego jak ja, który ma zainteresowania dość szeroko rozbudowane, obejmujące

zarówno elementy czysto ekonomiczne, jak i społeczne, menedżerskie, jest to okres szczególnie fascynujący, żeby dokonywać obserwacji i próbować w jakiś sposób wyjaśnić te nowe zjawiska – opowiada, podając przykłady.

Ciągłe brakuje nam zadawalających wyjaśnień, predykcji. Na przykład ekonomiści mają kolosalny problem z nieopohamowaną kreacją pieniądza, która ma miejsce na całym świecie. Nie wiemy, co się będzie działo, w którym momencie ta kreacja pieniądza się skończy, w jaki sposób, jakie będą tego efekty? Mamy ogromny problem z tzw. demokracją, jest na rynku wiele wartościowych i bardzo ciekawych prac na ten temat, ale otwarte pozostaje pytanie, czy i w jaki sposób demokracja ma przetrwać? To kolosalne pytania. W sferze menedżerskiej problemem jest rola technologii, w jakiej mierze całość procesów zarządzania na świecie zostaje uzależniona od technologicznych gigantów, monopolistów. To są wszystkie tematy, które jeszcze 10, 15 lat temu albo nie stały na porządku dziennym, albo wydawały się futurologiczne.

– Nasze badania, które prowadziliśmy nad tzw. wyobraźnią ekonomiczną, uświadamiają, że mówiąc potocznie ludzie są ciemni, i ta ciemnota bezpośrednio rzutuje na ich wybory życiowe, społeczne, polityczne i inne. Wierzą opiniom zgodnym z ich własnymi emocjami, lękami, nadziejami, uprzedzeniami – odpowiada prof. Koźmiński. – Mamy z tym ogromne problemy, przecież 20 proc. Amerykanów uważa, że ziemia jest płaska! Wyniki badań nad naszą, polską wyobraźnią ekonomiczną są zadziwiające, na przykład 20 proc. uważa, że handel detaliczny powinien być państwowy.

Dlatego potrzebna jest edukacja – uzasadnia profesor – aby społeczeństwa potrafiły sprostać przemianom, które w nich zachodzą. I teraz, jeżeli chcemy, żeby społeczeństwo rozwijało się, funkcjonowało w sposób w miarę pożądanym, taki, który wydaje się odpowiedni dla świata, trzeba ludzi edukować. Powstaje pytanie, jaki rodzaj edukacji jest w stanie ten niezadawalający stan rzeczy zmienić, czy edukacja szkolna, czy działania przez media. To wszystko razem sprawia, że naprawdę nie bardzo widać drogę, która prowadziłyby do „oświecenia”. Jest sporo do zrozumienia, bo większości tych zachowań naprawdę nie rozumiemy.

– Mamy do „przerobienia” zupełnie nowy kształt społeczeństwa, coś, czego do tej pory nie było. Musimy sobie z tym jakoś poradzić. I dlatego warto angażować się w takie projekty, ponieważ obowiązkiem intelektualistów jest prezentowanie na forum publicznym ostrzegawczych prognoz i refleksji nad procesami, których dynamika przyspiesza, jak narastająca w skali globalnej fala nacjonalizmów. Ale to praca na lata – zastrzega profesor – a pandemia po-

drze był człowiek, który nie jest członkiem partii, został przeniesiony do Katedry Zarządzania. Tak zaczął zajmować się zarządzaniem, uzyskał stypendium Fulbrighta na uniwersytecie Carnegie-Mellon w Pittsburgu, gdzie miał możliwość zetknięcia się z laureatem Nobla, Herbertem Simonem. Odbił podróż po wszystkich najważniejszych szkołach biznesu w Stanach Zjednoczonych. Wówczas przyszła mu do głowy szalona myśl, żeby taką szkołę biznesu stworzyć w Polsce.

### UCZELNIA Z MARZEŃ

Dojrzał pomysł stworzenia własnej uczelni, szkoły biznesu, inspirowanej przedwojenną SGH i amerykańskim systemem kształcenia menedżerów. Stopniowo te marzenia zaczęły się spełniać. Jego pierwszą inicjatywą, kiedy był jeszcze dziekanem Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, było stworzenie w 1989 roku spółki pod nazwą Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, oferującej program MBA (Master of Business Administration), pierwsze tego typu studia w Europie Środkowowschodniej. Kształcenie profesjonalnych menedżerów było niezbędne dla rozwoju odradzającej się w Polsce gospodarki wolnorynkowej. W 1991 roku pojawiła się szansa powołania na UW pozawydziałowego Międzynarodowego Centrum Zarządzania, a kilka lat

później Centrum zostało przyłączone do Wydziału Zarządzania UW.

W lutym 1992, po dwóch latach działalności twórcy Międzynarodowej Szkoły Zarządzania musieli odpowiedzieć sobie na pytanie: czy elitarna, podyplomowa edukacja menedżerska ma

**„ Po pobycie w Stanach powziąłem zamiar utworzenia nowoczesnej szkoły biznesu typu amerykańskiego, która musi być elastyczna, stosunkowo niewielka i nie podlegająca układom. ”**

perspektywy rozwoju porównywalne z powszechną edukacją wyższą, adresowaną do maturzystów? I odpowiedzieli: właśnie teraz jest potrzeba powołania wyższej uczelni. 31 marca 1993 roku Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania otrzymała zgodę na działalność i rozpoczęła rekrutację na studia licencjackie na kierunek zarządzanie i marketing. Kluczową sprawą było znalezienie stałej lokalizacji. Siedzibą uczelni stał się zdewastowany budynek upadłej fabryki ZOPAN (Zakład Opracowań i Produkcji Aparatury Naukowej) na warszawskiej Pradze, przy ul.

Jagiellońskiej 59, gdzie dziś mieści się już okazały kampus uczelni.

– Po pobycie w Stanach powziąłem zamiar utworzenia nowoczesnej szkoły biznesu typu amerykańskiego, która musi być elastyczna, stosunkowo niewielka i nie podlegająca układom. Dlaczego? Z tej samej przyczyny, dla której zawsze poszukiwałem maksymalnej niezależności i swobody. Kiedy to czyniliśmy wspólnie z kolegami, to przed moimi oczyma była taka uczelnia, jak jest dzisiaj. To znaczy duża, szerokiego profilu, z pełnymi uprawnieniami akademickimi, z mocną działalnością międzynarodową, z silnym centrum kształcenia podyplomowego. Wówczas chyba tylko mnie się wydawało, że uda się to zrobić od razu. Nie sądziłem, że zajmie mi to następnych 20 lat, czyli resztę mojego życia. Ale nie żałuję tego – wspomina prof. Koźmiński.

W uczelni znana jest opowieść, jak 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 w Europie Środkowej, która będzie kształcić także cudzoziemców. Ta wizjonerska deklaracja wywołała konsternację wśród słuchaczy. Ale sprawdziła się w 100 procentach! W 2021 roku Akademia Leona Koźmińskiego (uczelnia zmieniła nazwę w 2008 roku, po uzyskaniu uprawnień do nadawania stopnia nauko-

działała w tym wszystkim jak akcelerator, przyspieszyła te procesy, które można była zaobserwować już wcześniej. W związku z tym mam nadzieję, a nawet pewność, że nie będę się nudził w tym czasie, który mi pozostał.

### WYZWANIA NA JUŻ

Profesor Koźmiński od kilku lat zapowiadał, że szkoły wyższe czekają trudne czasy, na które nakłada się od roku radykalna zmiana formuły kształcenia. Co zdaniem pana profesora wynika po roku zdalnego nauczania?

– Uważam, że transformacja cyfrowa, która jest nieunikniona, i która została bardzo przyspieszona przez pandemię, stwarza zarówno szansę, jak i kolosalne zagrożenie. Zagrożenie polega na tym, że produkty, które wytwarzają uczelnie, podobnie jak produkty, które wytwarza prasa, media, zostaną przejęte przez giganty cyfrowe, pakowane w pakiety i sprzedawane w świecie, przeważnie bez wynagradzania tych, którzy dany produkt wytwarzają – odpowiada. – Jak wiemy, do tej pory jedynie media australijskie zdołały się temu „postawić”, ze skutkiem kompromisu. Zobaczmy, co będzie dalej, ale dla uczelni to jest ogromne zagrożenie, ponieważ oznacza całkowitą marginalizację. Uczelnia musi tworzyć ten wyjątkowy, swoisty klimat, który wynika ze stacjonarnego trybu nauczania, z osobistych kontaktów, z możliwości nawiązywania sieci, z rozwoju osobistego, który jest udziałem studentów czy uczestników szkoleń, w zespołach. To wszystko musimy kultywować, a równocześnie nie możemy odwracać się od transformacji cyfrowej. Znaleźliśmy się w niesłychanie trudnym momencie, który wymaga aktywnego i „przytomnego” zarządzania uczelnią.

Modularny tryb studiowania, dostosowany do potrzeb i możliwości studentów, takie kłocki z wyraźnie zdefiniowaną wiedzą i umiejętnościami, które prof. Koźmiński widzi jako jedną z propozycji koniecznych zmian, o czym mówił m.in. podczas ubiegłorocznej inauguracji roku akademickiego w uczelni, to jest właśnie ten specyficzny rodzaj „usługi”, która jest w stanie zapewnić jedynie uczelnia. Niewielkie zespoły, tutorska forma nauczania są niezwykle cenne, ale musimy być świadomi, że taka forma studiów będzie dotyczyła śmietanki, elity. Natomiast masowe kształcenie będzie się odbywało przy bardzo znacznym udziale technik cyfrowych.

Trzeba także wziąć pod uwagę to, że zmienia się struktura popytu na usługi edukacyjne. W coraz większym stopniu ludzie poszukują konkretnych umiejętności, a w coraz mniejszym – dyplomu. W tej chwili czołowe firmy technologiczne nie wymagają od osób ubiegających się w nich o pracę dyplomów, wymagają umiejętności, predyspozycji, doświadczeń, które niekoniecznie muszą być poparte dyplomami. To zmienia nieco

optykę, ludzie zaczynają swój proces edukacyjny, w gruncie rzeczy rozłożony na całe życie, od poszczególnych modułów, w których mieszczą się konkretne pakiety umiejętności i niekonieczne znajduje to swoje odzwierciedlenie w czysto biurokratycznych, przestarzałych formach.

– I nie są to wyzwania na lata, wbrew pozorom są to wyzwania na JUŻ, dlatego, że to się JUŻ dzieje! – ostrzega prof. Koźmiński. – Pamiętam, że w ostatnim roku (w 1997 r.) mojej pracy na UCLA (University of California, Los Angeles), miałem w swojej grupie kilku młodych ludzi, oficerów marynarki, którzy zapisałi się i zapłacili tylko za jeden wy-

wsze szkolenie. – Takim wielkim wstrząsem, który przyniósł Polsce straty, według mnie porównywalne z wojennymi, był 1968 rok, kiedy z Polski wyjechała ogromna grupa naukowców, a którzy w przyszłości mogli naukę polską podciągnąć do góry. Poza tym odbiło się to negatywnie na marce, obrazie Polski, jako kraju nauki. Później był okres lat 80., wspaniały okres Solidarności, ale nie był to okres rozkwitu nauki. Krótko mówiąc – na skutek tych wszystkich wstrząsów i tego, że zmieniły się mechanizmy pracy naukowej na świecie, nie zdołaliśmy znaleźć takiego miejsca, jakie zajmowali Ossowski, Kalecki czy Lange. Czy to się uda odrobić?



## Droga Koźmińskiego



### WSPOMNIENIE CZAR

Jest darczyńcą dwóch rzeźb, odlanej z brązu, ogromnej rzeźby Lwa leżącego na kuli ziemskiej tuż przez Akademią. To Leo, maskotka studentów uczelni, którą prof. Koźmiński wspólnie z żoną Alicją ufundował z okazji 20. lecia uczelni. I umieszczonego na terenie kampusu żaglowca na otwartym morzu, który symbolizuje przygodę, otwartość na nowe horyzonty, twórczą pracę zespołową oraz przywództwo – to logo uczelni. Lubi mieć w gabinecie ukochane obrazy, ze swojej kolekcji polskiego malarstwa XIX wieku. Ale nie chodzi tylko o kolekcjonowanie. Profesor uważa, że sztuka rozbudza wyobraźnię, pobudza wielkie emocje, wprowadza nastrój oczekiwania, to, co jeszcze można powiedzieć do tego obrazu. – Niedopowiedziana może są dla mnie ważniejsze, niż to co widać – przyznał kiedyś w wywiadzie o swoich kolekcjonerstwie.

Jest wrażliwy na słowo, nawet przyznaje, że zaczynał swoją drogę jako tzw. młody poeta, zdarzało mu się wygrywać konkursy poetyckie, pierwszy wywiad z nim jako młodym poetą był w polskim radiu w 1956 roku, miał wówczas 15 lat. – Debiutowałem we „Współczesności”, piśmie literackim, jedynym prywatnym w Polsce w latach 50. Miewałem wieczory autorskie, nawet wspólnie z Wojtkiem Młynarskim. Były to fajne przeżycia, ale na pierwszym roku studiów zorientowałem się, że jednak moja droga pójdzie w kierunku akademickim, a nie artystycznym. Pozostało mi zamiłowanie do poezji, wciąż chętnie po nią sięgam.

Z przyjemnością wraca do wspomnień z wakacji, chociaż ubolewa, że nie miał ich zbyt dużo.

– Lubię wspominać dobre wakacje, szczególnie jedno z nich, w 1980 roku, wówczas zostałem wybrany z ramienia Solidarności dziekanem Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i tę funkcję miałem objąć we wrześniu. A wcześniej wróciłem z pobytu na wykładach w Stanach Zjednoczonych, w Pittsburghu. Postanowiliśmy z żoną, że zrobimy sobie przed objęciem nowych obowiązków dobre wakacje. Mieliśmy zaproszenie na Korsykę, ale nie dostaliśmy paszportów. Mój ojciec podpowiedział, że bez paszportów możemy wybrać się do Jugosławii. Polecieliśmy do Splitu i dalej stateczkiem na wyspę Brač. Tam bezskutecznie poszukiwałem jakiegoś miejsca, ale na obiedzie dowiedziałem się od kelnera, że właśnie w jego domu znalazło się wolne miejsce z powodu wypadku kucyka, który mieli tam trafić. Znaleźliśmy cudowną kucykę, stary dom z grubych ścian, z patio pośrodku, sympatycznych ludzi produkujących własne wino, które chętnie udostępniłi, wspaniałą plażę. Byliśmy tam 5 tygodni, i to były najdłuższe wakacje w moim życiu. W tym czasie w Polsce wszystko się gotowało, były strajki głodowe, marsze, a na wyspie Brač mogłem jedynie słuchać włoskiego radia i czytać włoskie gazety. Na tej podstawie mogłem orientować się mniej więcej, co się dzieje. Przyjechaliśmy, kiedy zaczął się w Polsce gorący okres.

Drugie wspomnienie, to podróż do Stanów. Kiedy kończył stypendium Fullbrighta, zaplanował sobie wyprawę i w tym celu myślał o kupnie samochodu. Wówczas ciotka podarowała mu używanego pontiaca, ogromną maszynę o 500 koniach, w której spokojnie mogło podróżować 10 osób. Wspólnie z przyjaciółmi, Węgrami zrobił 30 tys. mil, był prawie wszędzie.

– To była wspaniała podróż, która otworzyła mi na Amerykę, tę prawdziwą, prowincjonalną, z dala od wielkich centrów. Mam parę takich wspomnień, do których czasami wracam. Ale muszę powiedzieć, że niestety mam ich niedostatecznie dużo, a to dlatego, że przez całe życie próbowałem sprostać wyzwaniom, jakie stawiały kierowane przeze

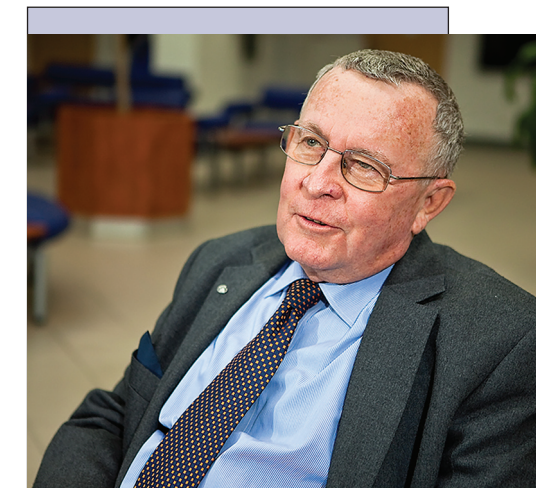
mnie wydziały, potem zarządzanie uczelnią, a z drugiej strony praca badawcza. Godzenie tych dwóch rzeczy było trudne i nie dawało zbyt wielu wolnych chwil. Nigdy też nie udało mi się też rozwinąć jakiegoś hobby, które stałoby się czymś dominującym. Na przykład zawsze interesowałem się kolekcjonarskimi samochodami, jednak nie byłem w stanie zgromadzić kolekcji i tak sobie czasem myślę, że jakbym miał garaż na 20, 30 aut i moje różne wymarzone modele, to ho, ho. Ale mam tylko jeden i muszę dbać o niego, to jest mercedes 190 SL z 1958 roku, w którym odbyłem parę rajdów – wspomina.

Jednym z rajdów był prezent na jego 70. lecie we Włoszech. Odbyli także rajd w Szampanii, w którym brało udział 400, 500 załóg z całej Europy, w tym 12 polskich.

– To był przepiękny rajd, oczywiście związany z konsumpcją szampana. W Polsce przed pandemią udało mi się odbyć również rajd w Ciechanowie.

**Życzymy Panu Profesorowi wielu satysfakcji w kreśleniu scenariuszy przyszłości gospodarstwa światła oraz czasu i możliwości na kultywowanie swoich pasji.**

LIDIA JASTRZĘBSKA



**Prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński**

(ur. 1 04 1941 r.), współtwórca i pierwszy rektor Akademii Leona Koźmińskiego (w latach 1993-2011), obecnie Honorowy Prezydent, Vice Przewodniczący Rady Powierniczej, Dyrektor Centrum Interdyscyplinarnego Akademii Leona Koźmińskiego. Ekonomista i socjolog specjalizujący się w problematyce zarządzania i transformacji ustrojowej. Członek PAN i wielu krajowych i zagranicznych towarzystw naukowych. Doktor honoris causa Uniwersytetu Szczecińskiego (2015) i ESCP Europe Business School (2017). Autor licznych publikacji i artykułów naukowych (współczynnik Hirsha H – 31).