

Poniższe opracowanie oparte jest na syntezie pięcioletniego resortowego programu badawczego RPBR III 40: „Instrumenty Zarządzania w Gospodarce Narodowej” finansowanego ze środków Ministerstwa Edukacji Narodowej i realizowanego w latach 1986-1990. Jednostką koordynującą badania był Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, a koordynatorem prof. Andrzej K. Koźmiński.

W realizacji programu uczestniczyło ponad 120 badaczy z wielu ośrodków krajowych i zagranicznych. Jego efektem były 264 opracowania empiryczne, teoretyczne i metodologiczne, z czego 35 ukazało się w formie książkowej. Zorganizowano kilkanaście konferencji naukowych krajowych i międzynarodowych, opublikowano setki artykułów w czasopismach fachowych krajowych i zagranicznych.

Ta liczbowa prezentacja dorobku w niewielkim tylko stopniu oddaje stopień realizacji zasadniczego celu badań, jakim było dokonanie kompleksowej i wszechstronnej diagnozy zarządzania w Polsce okresu „wielkiego przełomu”. Badaczom chodziło zarówno o dokonanie takiej diagnozy, jak i o uzyskanie pewnego teoretycznego i metodologicznego „układu odniesienia” umożliwiającego realizację takich przedsięwzięć w przyszłości.

Andrzej K. Koźmiński

Raport o zarządzaniu (I)

Prof. A.K. Koźmiński – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Badania prowadzone były w okresie szczególnym: w latach 1986-1990. Wtedy to ostatecznie załamały się próby reformowania systemu zarządzania gospodarką podejmowane w ramach ustroju komunistycznego (tzw. II Etap Reformy Gospodarczej i ostatnia próba „przyśpieszenia” zmian podjęta przez rząd Rakowskiego) oraz nastąpiło przejście do zmian systemowych (ustrojowych) w kierunku prywatnej gospodarki rynkowej i demokratycznego systemu politycznego. W roku 1990 pojawiły się też pierwsze praktyczne doświadczenia realizacji zmiany systemowej zarówno pozytywne jak i negatywne.

Nie był to więc okres sprzyjający ani chłodnej i obiektywnej refleksji, ani też badaniom empirycznym prowadzonym w administracji i w przedsiębiorstwach targanych konwulsyjnymi wstrząsami. Pracy badawczej nie

sprzyjał też fakt, że wielu spośród badaczy uczestniczących w realizacji Programu było aktywnymi (często pierwszoplanowymi) inicjatorami, projektantami i realizatorami dokonujących się zmian.

Sytuację w nauce organizacji i zarządzania także trudno uznać za ustabilizowaną. Dyscyplina ta charakteryzuje się bowiem częstymi fluktuacjami zainteresowań i względów badawczych oraz preferowanych podejść metodologicznych, dokonującymi się w pewnej mierze na zasadzie „zmian mody” pod wpływem doraźnych potrzeb praktyki w krajach najwyżej rozwiniętych. Sytuacja ta wynika w znacznej mierze z braku ustabilizowanych podstaw teoretycznych i metodologicznych dyscypliny. Dodatkowe utrudnienia wynikają z interdyscyplinarnego charakteru nauki organizacji i zarządzania oraz z trudności wyraźnego rozgraniczenia jej przedmiotu i w związku z tym od przedmiotów i względów badawczych innych nauk

społecznych, a zwłaszcza ekonomii i socjologii. Dlatego nauka organizacji i zarządzania podlega dodatkowo wpływowi zmiennych prądów intelektualnych pochodzących z bardziej teoretycznie i metodologicznie dojrzałych nauk społecznych. Szczególnie silne było oddziaływanie występujących na gruncie nauk ekonomicznych kontrowersji wokół monetarystycznych koncepcji równowagi w gospodarce (1).

Po okresie dominacji podejścia systemowego, opartych na nim teorii i modeli ilościowych (w niewielkim tylko stopniu równoważonych koncepcjami zachowań organizacyjnych nawiązującymi do modelu gry) nastąpiła fascynacja doświadczeniami firm osiągających najlepsze rezultaty („w poszukiwaniu doskonałości”) i krajów, które dominują na światowych rynkach („zarządzanie japońskie”). Zaowocowało to odejściem od charakterystycznej dla nurtu systemowego orientacji uniwersalistycznej i teoretycznej oraz zwrotem ku podejściu sytuacyj-





nemu i studiom przypadków. Tak przedstawiona w telegraficznym skrócie ewolucja zainteresowań i metod badawczych światowej nauki organizacji i zarządzania w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych była dobrze rozpoznana przez środowisko badaczy realizujących Program RPBR III – 40 (2). Druga połowa lat osiemdziesiątych przyniosła jednak dalsze zmiany: zwrot w kierunku koncepcji zarządzania globalnego, międzynarodowego, porównawczego i transkulturowego. Także i te najnowsze tendencje musiały się więc znaleźć wśród tematów realizowanych w ramach Programu (3).

W sumie więc Program realizowany był w warunkach niepewności pochodzącej z dwóch źródeł: przelomowej i kryzysowej zarazem sytuacji gospodarczej i społeczno-politycznej oraz zmienności metodologicznych i teoretycznych orientacji podstawowej dyscypliny, w ramach której realizowano badania. Z tą podwójną niepewnością radziliśmy sobie w trojaki sposób.

■ Po pierwsze podjęliśmy próbę zastosowania koncepcji równowagi organizacyjnej jako podstawy teoretycznego uogólnienia wyników badań.

■ Po drugie staraliśmy się rejestrować „w trakcie stawania się” najbardziej aktualne zjawiska, takie jak na przykład program antyinflacyjny, prywatyzację czy reformę samorządu terytorialnego. Przeważnie nie mogły to być badania empiryczne prowadzone z zachowaniem wszystkich metodologicznych rygorów. Musieliśmy poprzestać na prezentacji i analizie koncepcji, zamierzeń programów. Sądzymy jednak, że nawet tak niedoskonałe formy badań są znacznie lepsze aniżeli „odwrócenie się plecami” od zasadniczych przemian zachodzących w trakcie realizacji programu.

■ Po trzecie wreszcie, analizując zjawiska zachodzące w naszym kraju zawsze sięgaliśmy do zagranicznych porównawczych układów odniesienia zarówno teoretycznych jak i faktograficznych.

Merytoryczną syntezę osiągniętych wyników pragnę przedstawić w następujących punktach.

- Koncepcja równowagi organizacyjnej;
- Stan równowagi organizacyjnej w skali mikro i makro na podstawie wyników badań;
- Instrumenty zarządzania na podstawie wyników badań;
- Koncepcja zmiany organizacyjnej

a scenariusze przejścia do mechanizmów rynkowych w skali mikro (przedsiębiorstwa) i makro (gospodarki);

– Międzynarodowe i porównawcze aspekty wyników badań;

– Dorobek w zakresie metodologii badań;

– „Białe plamy” i kierunki dalszych badań.

Koncepcja równowagi organizacyjnej umożliwiła skonstruowanie swego rodzaju „mapy problemowej” zagadnień składających się na ogólny temat: „Instrumenty zarządzania w gospodarce narodowej”. Jest rzeczą oczywistą, że w trakcie realizacji Programu nie mogliśmy dogłębnie rozpoznać teoretycznie, a zwłaszcza empirycznie, wszystkich zasadniczych grup zagadnień składających się na tę „mapę”. Niektóre z nich zostały w ogóle pominięte, inne potraktowano jedynie na zasadzie wstępnego rozpoznania, niektórym stwierdzeniom brakuje jeszcze dostatecznych podstaw empirycznych do uogólnień. Istotnym osiągnięciem wydaje się jednak dokonanie możliwie pełnej „inventaryzacji” problematyki zarządzania w szczególnych warunkach przechodzenia do gospodarki rynkowej i demokracji, pogłębione opracowanie pewnych grup zagadnień oraz przygotowanie niektórych instrumentów nadających się do praktycznego zastosowania.

Wśród zagadnień, które doczekały się pogłębionego opracowania wymienić można następujące:

- teorię równowagi organizacyjnej i powiązaną z nią teorię cyklu życia organizacji,
- koncepcję równowagi pieniężnej i rzeczowej gospodarki w warunkach przechodzenia do gospodarki rynkowej wraz z „oprawą” instytucjonalną i podstawowymi elementami „oprzyrządowania” polityki gospodarczej,
- prawne i kapitałowe mechanizmy współpracy przedsiębiorstw, podstawy prywatyzacji.

Na poziomie aplikacyjnym lub bliskim aplikacji przygotowano następujące instrumenty, metody lub metodyki:

- zestaw wskaźników „bilansu społecznego” przedsiębiorstwa,
- statystyczno-analityczne arkusze oceny przedsiębiorstw,
- ramowy zintegrowany system informatyczny przedsiębiorstwa przemysłowego,
- komputerową grę symulacyjną PWW RG 89 i metodykę projektowania gier organizacyjnych,
- prawne procedury prywatyzacji.

Tematy rozpoczęte i wymagające kontynuacji oraz zagadnienia pomi-

nięte w tych badaniach przedstawione zostaną w końcowej części niniejszego opracowania.

Koncepcja równowagi organizacyjnej

Teoria równowagi organizacyjnej(*) została przedstawiona w rozwiniętej formie w osobnej publikacji (4). Tutaj poprzestaną na przytoczeniu jej podstawowych założeń, twierdzeń i postulatów badawczych:

1. Równowaga ma wymiar materialny i społeczny, zewnętrzny i wewnętrzny.

2. Kryteria równowagi powstają w procesie negocjacji i przetargu w ramach organizacji oraz pomiędzy organizacją a otoczeniem.

3. Równowaga organizacyjna polega na wzajemnym dostosowaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych oraz pomiędzy organizacją a otoczeniem w sposób, który spełnia kryteria równowagi.

4. Minimalny poziom równowagi organizacyjnej jest warunkiem koniecznym skutecznego oddziaływania ósrodka kierowniczego na elementy organizacji. Częstkowe stany równowagi dotyczące określonych aspektów, wymiarów i obszarów jej funkcjonowania są koniecznymi warunkami osiągnięcia równowagi w obszarach dotychczas nierównoważonych oraz równowagi „globalnej” (dotyczącej równowagi jako całości). Proponuje się wyodrębnić następujące częściowe, powiązane ze sobą obszary równowagi:

- zewnętrzną materialną,
- wewnętrzną materialną,
- zewnętrzną społeczną,
- wewnętrzną społeczną.

Każdemu z tych rodzajów równowagi przypisać należy zestawy wskaźników odpowiadające specyfice badanej organizacji.

5. Zakłócenia równowagi społecznej wyrażają się w zmniejszeniu skłonności uczestników do działań na rzecz organizacji (aspekt wewnętrzny) i delegitymizacji organizacji i jej działań w otoczeniu (aspekt zewnętrzny).

6. Zakłócenia równowagi materialnej wyrażają się w zmniejszeniu zdolności organizacji do zapewnienia sobie zasileń materialnych z otoczenia. Może to być spowodowane albo przyczynami tkwiącymi wewnątrz organizacji, albo też pogorszeniem się jej relacji z otoczeniem.

7. Zakłócenia równowagi stanowią bodziec zwiększający intensywność zarządzania. Dostarczają ekipom kie-

rowniczym informacji o sytuacji w organizacji oraz o jej relacjach z otoczeniem. Informacje te wykorzystywane są w podejmowaniu decyzji wytyczających działania na rzecz przywrócenia równowagi i/lub zredefiniowania jej kryteriów.

8. Zarządzanie polega na definiowaniu i redefiniowaniu kryteriów równowagi oraz warunków jej osiągnięcia w wymiarze materialnym i społecznym, zewnętrznym i wewnętrznym oraz na takim oddziaływaniu na poszczególne podsystemy organizacji i jej otoczenie, które prowadzą do przywrócenia i utrzymania równowagi.

9. Zdolność organizacji do funkcjonowania przez długi czas w stanie nierównowagi zależy od wielkości wolnych zasobów, którymi dysponuje, możliwości zastosowania jakiegoś rodzaju przymusu i manipulacji wobec uczestników i/lub otoczenia oraz realnych szans na odizolowanie organizacji od otoczenia.

10. Zdolność organizacji do przetrwania i rozwoju zależy od umiejętności ekip kierowniczych trafnego ustalenia kryteriów równowagi (biorąc pod uwagę zarówno oczekiwania otoczenia jak i uczestników organizacji) oraz skutecznego dążenia do ich spełnienia.

11. Zapewnieniu równowagi służą instrumenty zarządzania. Proponuje się wyróżnienie następujących ich kategorii: kultury, struktur, procedur i strategii.

12. Zmiany wewnątrz organizacji są odpowiedziami na zmieniające się warunki utrzymania równowagi. Wynikają one z następujących przyczyn:

- obiektywnych, czyli uświadomionych przez kierownictwo i uczestników organizacji warunków koniecznych do utrzymania równowagi na minimalnym poziomie zapewniającym organizacji przetrwanie,
- uwarunkowań sytuacyjnych, czyli pojawiających się na zewnątrz i wewnątrz organizacji szans i zagrożeń równowagi organizacyjnej,
- zmiany „filozofii zarządzania” dostarczającej kierownictwu i uczestnikom przesłanek do innego sformułowania kryteriów równowagi i zasad stosowania instrumentów zarządzania,
- przebiegu i wyników gry o kontrolę nad organizacyjnymi zasobami organizacji, czyli o władzę.

13. Można wyróżnić cztery zasadnicze typy zmian organizacyjnych:

- adaptacyjne, polegające na dosko-

naleniu funkcjonowania systemu bez jego zasadniczej zmiany,

- regresywne, polegające na wzmocnieniu rygorystyki i intensywności dotychczas stosowanych zasad i instrumentów zarządzania,
- innowacyjne, polegające na jakościowej zmianie kryteriów równowagi i związanej z tym filozofii oraz instrumentów zarządzania.
- systemowe, polegające na innowacyjnych przemianach jakościowych idących tak daleko, że umownie można je uznać za zmianę tożsamości systemu.

14. Zmiany zachodzące w organizacjach mają charakter cykliczny. Badania gospodarek socjalistycznych i postsocjalistycznych wskazują, że w skali makro ta cykliczność przejawia się w kolejnym następowaniu po sobie zmian adaptacyjnych, regresywnych i innowacyjnych. Kolejne cykle takich zmian, nie rozwiązując problemu nierównowagi, a jedynie przenosząc je z jednych obszarów na inne, prowadzą ostatecznie ku zmianie systemowej. Oznacza ona, że system w skali makro traci swój „socjalistyczny” charakter (5). W skali mikro następujące po sobie zmiany układają się w „cykl życia organizacji” (6). Można wyodrębnić cztery zasadnicze fazy tego cyklu:

- fazę przedsiębiorczości,
- fazę zespołowości,
- fazę formalizacji,
- fazę odnowy.

Wyodrębniono zestaw czynników, które w największym stopniu oddziałują na przebieg poszczególnych faz cyklu życia organizacji i tempo następowania ich po sobie. Są to: kapitał, aktywa materialne, aktywa społeczne, produkty (relacje produkt-rynek), technologie, struktura i strategia. W wyniku badań empirycznych prowadzonych pilotowo w kilku wybranych organizacjach okazało się, że oddziaływanie wszystkich wymienionych czynników przedstawić można syntetycznie w formie tzw. prognozy rentowności firmy (break even point analysis). Opracowano metodę wyznaczania tego prognozy dostosowaną do specyfiki działania naszych przedsiębiorstw w obecnych warunkach systemowej transformacji.

Przedstawiony powyżej zarys teorii równowagi organizacyjnej stwarza bardzo szerokie pole badawcze, tym bardziej że kluczowe pojęcie równowagi i inne z nim związane można odnosić zarówno do skali makro (gospodarki narodowej) jak i mikro (przedsiębiorst-

wa lub instytucji), przy czym nie zawsze rozróżnienie jest tak wyraźne jak w przedstawionym powyżej przypadku cykli zmian organizacyjnych. Jest rzeczą oczywistą, że badania realizowane w ramach Programu jedynie w pewnej mierze wypełniły to pole badawcze (swego rodzaju „mapę problemową”) danymi empirycznymi zebranymi nie zawsze w sposób w pełni systematyczny. Badania te można jednak uznać za pierwszą próbę empirycznego uzasadnienia teorii równowagi organizacyjnej.

Diagnoza poziomu równowagi (skala makro)

Stwierdzenie nierównowagi całego systemu społeczno-gospodarczego pogłębiającej się do końca 1989 roku jest truizmem. Badania prowadzone w latach 1986-1990 pozwoliły na uchwycenie głównych mechanizmów i tendencji kształtowania się różnych typów nierównowagi oraz na odniesienie uzyskanych w ten sposób wyników do planu stabilizacyjnego w 1990 roku. Badania prowadzono zarówno w skali makro jak i mikro.

W skali makro zasadnicze znaczenie przywiązywano do wewnętrznej równowagi materialnej, a ściślej do jej aspektu pieniężnego. Dokonano ilościowego pomiaru natężenia zjawisk inflacyjnych w gospodarce w okresie trwania badań (szczególnie interesującym z tego właśnie punktu widzenia) oraz pomiaru siły oddziaływania czynników inflacyjnych (cenowych, dochodowych, kosztowych, kredytowych, kursowych, reglamentacji administracyjnej i innych).

Ten bogaty materiał faktograficzny i statystyczny pozwolił na pewne uogólnienia. Podstawą analizy był łańcuch przyczynowo-skutkowy obejmujący zależności pomiędzy polityką kredytowo-pięniężną, równowagą pieniężną, równowagą rzeczową i efektywnością gospodarowania (w sferach produkcji, konsumpcji, zatrudnienia, inwestycji, handlu zagranicznego), także sprzężenie zwrotne między efektywnością gospodarowania a polityką kredytowo-pięniężną. Łańcuch ten jest dość dobrze opisany w literaturze przez takich autorów jak Kornai, Barro, Grossman czy Malinvaud.

Podstawowym wynikiem naszych badań jest uzasadnienie tezy, że nierównowaga rzeczowa wynika z nierównowagi pieniężnej, ta zaś z kolei ma pierwotną przyczynę w ekspansywnej





polityce kredytowej i pieniężnej. Wymienieni wyżej autorzy z różnych względów nie przywiązywali do tego związku większego znaczenia. W naszych warunkach ma on znaczenie podstawowe. Świadczy o tym przebieg realizacji „planu stabilizacyjnego”.

Badania oparte na sformułowanej powyżej tezie podstawowej pozwoliły na analizę przesłanek skuteczności polityki monetarnej na rynku pracy oraz na rynku inwestycyjnym. Modele oparte na tych badaniach znalazły praktyczne zastosowanie w trakcie budowy programu gospodarczego, jaki na lata 1989-1992 przygotowywało Ministerstwo Finansów. Szczególnie istotne jest jednak odniesienie tych wyników do Planu Stabilizacyjnego wdrożonego w roku 1990. Najważniejsze są wnioski dla polityki kredytowej. W badaniach wykazano, że podaż pieniądza (zadłużenie kredytowe) nie hamuje wzrostu cen, ponieważ przedsiębiorstwa „nieformalnie” zaspokajają popyt na kredyt (przez różne formy wzajemnego kredytowania i opóźnionych rozliczeń). Wynika stąd wnioski o ograniczoności antyinflacyjnego oddziaływania zbyt restrykcyjnej polityki kredytowej, która jednocześnie obniża poziom aktywności gospodarczej. Podaż pieniądza związana jest z wielkością dochodu narodowego, poziomem cen oraz szybkością obiegu pieniądza. Skoro tę ostatnią kategorię traktuje się jako względnie stałą (przynajmniej w krótkich okresach) istota polityki kredytowej sprowadza się do oparcia wielkości kredytu na prognozie wzrostu dochodu narodowego i ewentualnych korektach na podstawie analizy bieżącego popytu i podaży. Jest to podejście odmienne od obecnie realizowanego i na tym polega jego poznawcza i praktyczna doniosłość. Jest ona tym większa, że badania zawierają także opis instytucji systemu pieniężnego, bankowego (relacje: budżet państwa – system bankowy) i rynku papierów wartościowych oraz wymienialność pieniądza.

W bardzo niewielkim stopniu podjęto w badaniach problematykę materialnej równowagi zewnętrznej w skali makro, czyli wymiany handlowej z zagranicą i pozycji konkurencyjnej kraju i poszczególnych gałęzi jego gospodarki. Zwrócono jedynie uwagę na aspekt niewymienialności pieniądza w gospodarce centralnie planowanej o wysokim poziomie nierównowagi wewnętrznej. Także – na ważne zjawisko

związku polityki płatniczej w stosunkach z zagranicą i wewnętrznej polityki pieniężnej w kolejnych okresach historii gospodarczej PRL.

W latach 50. i 60. trzymano się dogmatu formalnego oddzielenia wewnętrznej polityki pieniężnej i zagranicznej polityki płatniczej. Narastająca sprzeczność tych dwóch polityk: ekspansywna wewnętrzna polityka pieniężna i restrykcyjna polityka płatnicza, prowadziła do napięć w gospodarce i narastania nierównowagi wewnętrznej. Napięcia te doprowadziły do zmiany polityki płatniczej i tolerowania trwale ujemnego bilansu handlowego i płatniczego finansowanego kredytami zagranicznymi. Zjawisko to umożliwiło kontynuację ekspansywnej wewnętrznej polityki pieniężnej i kredytowej. Dopiero pogorszenie się możliwości zaciągania kredytów zagranicznych w drugiej połowie lat siedemdziesiątych doprowadziło do nieuniknionego sposobu do ujawnienia się nierównowagi pieniężnej w postaci wzrostu ukrytej (braki) i otwartej inflacji.

W latach osiemdziesiątych dodatni bilans handlowy powoduje zjawisko odwrotne do opisanego wyżej – tworzone kredytem dochody w większym stopniu przekształcają się w pieniądź niż w przypadku deficytu bilansu handlowego. W przypadku braku pełnej (także i zewnętrznej) wymienialności pieniądza oznacza to zagrożenie inflacyjne nowego typu. Zostało ono jedynie zasygnalizowane podobnie jak dwa inne nowe zjawiska łączące finansowe aspekty zewnętrznej i wewnętrznej równowagi w skali makro:

- pośrednie i bezpośrednie zagraniczne inwestycje kapitałowe,
- zmiany kursu złotego i wynikający stąd stan zadłużenia wobec zagranicy wyrażony w złotych oraz możliwe sposoby finansowania tych zmian przez banki i budżet.

Zewnętrzna równowaga społeczna w skali makro, czyli obraz Polski w odbiorze zagranicy i jego wpływ na materialne aspekty równowagi, została niestety całkowicie pominięta w badaniach.

Badania publicznej redystrybucji dochodów (dokonywanej przez państwo) a szczególnie tzw. świadczeń społecznych dotyczyły problematyki wewnętrznej równowagi społecznej w skali makro. Badania te wykazały szczególną rozległość redystrybucji dochodów w Polsce, a zatem nadmierną rolę budżetu. Wyraża się to w naruszaniu równowagi pomiędzy

wartością dochodów uzyskiwanych w wyniku działalności gospodarczej a wartością dochodów uzyskiwanych z tytułu racji publicznych lub ze względów socjalnych. Oznacza to, że równowaga społeczna w skali makro zależy w większej mierze od decyzji państwa niż od koniunktury gospodarczej. Oznacza to, że napięcia społeczne z wielką łatwością przenoszą się bezpośrednio na presję proinflacyjne zmierzające do zwiększenia i tak już rozdętych (w stosunku do rozmiarów i efektywności działalności gospodarczej) wydatków budżetu. Swoboda manewru jest więc ograniczona, a globalna, wewnętrzna równowaga społeczna – krucha. Ogromną rolę w procesach redystrybucji dochodów odgrywają przedsiębiorstwa państwowe. Występują one jako podmioty gromadzące dochody, a także jako odbiorcy różnego rodzaju dotacji i subwencji. Wyjaśnia to ogromną społeczną drażliwość procesów prywatyzacji albo – innymi słowy – ich znaczny potencjalny wpływ na poziom równowagi społecznej w skali makro. (cdn)

Andrzej K. Koźmiński

1. M.GÓRSKI, G.JĘDRZEJCZAK: *Równowaga i stabilność w gospodarce socjalistycznej*, PWN, Warszawa 1987.

2. A.K.KOŹMIŃSKI (red.): *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa 1983. *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, Warszawa 1987.

3. G.GALLAIS – HAMONNO, A.K.KOŹMIŃSKI (red.): „*Nauki o zarządzaniu*” Nr 2. 1988. Numer specjalny „*Nowe Perspektywy Polityki Ekonomicznej*”. A.K.KOŹMIŃSKI, D.P.CUSHMAN (red.): „*Globalization: A Communication and Management Perspective*”, State University of New York Press, Albany, N.Y. (w druku).

4. A.K.KOŹMIŃSKI, K.OBLÓJ: *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.

5. A.K.KOŹMIŃSKI, K.OBLÓJ: *Macrochanges in Macroorganizations: The Case of Socialist Economies*, „*Communist Economies*” Nr 4, 1989. A.K.Koźmiński, K.Oblój: *From Innovative to Systemic Change: The Transformation of Communist Systems*, „*Communist Economies*” Nr 3, 1990.

A.K.KOŹMIŃSKI: *Reformer Economie Socialiste: Perspective Polonaise*, „*Revue d'Etudes Comparatives Est-Ouest*”, Nr. 4, 1988. A.K.KOŹMIŃSKI: *La Pologne: Ce qui reste a faire*, „*Science et Vie: Economie*”, Juillet – Août, 1989. A.K.KOŹMIŃSKI: *Market and State in Centrally Planned Economies*, in: *Economy and Society*, N.J.Smelser, A.MARTINELLI (red.) Sage Publications, London 1990.

6. J.W.GOŚCIŃSKI: *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.

(*) Od red. do teorii równowagi organizacyjnej nawiązuje cykl artykułów A.K.KOŹMIŃSKIEGO i K.OBLÓJA pt: *Dynamika zmian organizacyjnych* opublikowany w „Przeglądzie Organizacji” od 6 do 10 w 1988 roku.