



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE

Uroczystość nadania
**Andrzejowi K.
Koźmińskiemu**

tytułu
Doktora *Honoris Causa*
Uniwersytetu Ekonomicznego
w Krakowie

The ceremony of awarding
the title of Doctor *Honoris Causa*
of the Krakow University of Economics
to
Andrzej K. Koźmiński

Redakcja naukowa
dr hab. Krzysztof Machaczka, prof. UEK

Projekt
Jolanta Królas

Skład i przygotowanie do druku
Sławomir Fritz

Projekt okładki
Jarosław Szczurek

Redakcja techniczna
Katarzyna Gorgoń

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2024

ISBN 978-83-964918-1-7

Centrum Marki i Komunikacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków

Druk:
Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków

SPIS TREŚCI/CONTENTS

Słowo Rektora	7
Statement by the Rector	9
Reprint dyplomu	12
Copy of the Diploma	12
Uchwała Senatu	17
Resolution of the Senate	18
Profesor Andrzej K. Koźmiński Curriculum Vitae	21
Professor Andrzej K. Koźmiński Curriculum Vitae	51
Laudacja promotorska (<i>prof. dr hab. Jan W. Wiktor</i>)	87
Promoter's Laudation (<i>Prof. dr habil. Jan W. Wiktor</i>)	99
Recenzja osiągnięć prof. Andrzeja K. Koźmińskiego (<i>prof. zw. dr hab. dr h.c. multi Bogdan Nogalski</i>) ..	113
Review achievements of Prof. Andrzej K. Koźmiński (<i>Prof. dr habil. dr h.c. multi Bogdan Nogalski</i>) ...	121
Recenzja osiągnięć prof. Andrzeja K. Koźmińskiego (<i>prof. dr hab. Wojciech Dyduch</i>)	131
Review achievements of Prof. Andrzej K. Koźmiński (<i>Prof. dr habil. Wojciech Dyduch</i>)	137
Wykład	145
The Lecture	151

SŁOWO REKTORA

Statement by the Rector

SŁOWO REKTORA

Akademicki tytuł Doktora *Honoris Causa* swoimi początkami sięga czasów średniowiecza i Uniwersytetu Oksfordzkiego, a z biegiem lat przyznawanie go stało się praktyką powszechną. Jest to wyjątkowa godność, nadawana osobom szczególnym i zasłużonym, potwierdzając ich wybitne osiągnięcia i zaangażowanie na rozmaitych polach działalności.

Jest powodem do wielkiej dumy i radości, że dziś do grona doktorów honorowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie dołącza prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński. To wybitna postać polskiej i światowej nauki, ekonomista i socjolog, specjalizujący się w zakresie zarządzania nauczyciel akademicki i badacz teorii organizacji i zarządzania, zarządzania międzynarodowego, ze szczególnym uwzględnieniem krajów post-socjalistycznych. To także autor ogromnej liczby artykułów, książek i publikacji naukowych i popularyzatorskich, promotor rozpraw doktorskich oraz prac magisterskich i licencjackich. Wreszcie wychowawca i opiekun wielu pokoleń studentów, któremu Senat Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie przyznał tytuł Doktora *Honoris Causa* „za wybitne osiągnięcia naukowe, interdyscyplinarność podejść, wyznaczanie nowych kierunków badań w obszarze nauk organizacji i zarządzania”.

Przyznanie tej najwyższej godności, jaką może nadać Uczelnia, jest bez wątpienia potwierdzeniem ogromnego uznania dla wybitnych osiągnięć prof. dr hab. Andrzeja K. Koźmińskiego i jego otwartości na innowacyjność. Cieszę się, że wspólnie możemy świętować to wyjątkowe wyróżnienie.

*dr hab. Bernard Ziębicki, prof. UEK
Rektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*

STATEMENT BY THE RECTOR

The academic title of Doctor *Honoris Causa* dates back to the Middle Ages and the University of Oxford, and over the years awarding it has become a common practice. It is a unique recognition, awarded to special and meritorious people, confirming their outstanding achievements and commitment in various fields of activity.

It is a reason for great pride and joy that today Prof. Andrzej K. Koźmiński joins the group of honorary doctors of the Krakow University of Economics. The Professor is an outstanding figure of Polish and world science, an economist and sociologist, academic teacher specializing in management and researcher of the theory of organization and management, international management, with particular emphasis on post-socialist countries. He is also the author of a huge number of articles, books and scientific and popularizing publications, a supervisor of doctoral dissertations, master's and bachelor's theses. Finally, he was an educator and guardian of many generations of students, who was awarded the title of Doctor *Honoris Causa* by the Senate of Krakow University of Economics "for outstanding scientific achievements, interdisciplinarity of approaches, setting new directions of research in the field of organization and management sciences".

Awarding this highest dignity that can be conferred by the University is undoubtedly a confirmation of the great appreciation for the outstanding achievements of Prof. Andrzej K. Koźmiński and his openness to innovation. I am glad that we can celebrate this unique honor together.

*Dr Habil. Bernard Ziębicki, Associate Professor
Rector of the Krakow University of Economics*

REPRINT DYPLOMU

Copy of the Diploma



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE

**Senat
Uniwersytetu Ekonomicznego
w Krakowie**

na mocy uchwały z dnia 24 października 2024 roku

„za wybitne osiągnięcia naukowe, interdyscyplinarność podejść,
wyznaczanie nowych kierunków badań w obszarze
nauk organizacji i zarządzania”

nadaje Panu Profesorowi

**ANDRZEJOWI KRZYSZTOFOWI
KOŹMIŃSKIEMU**

tytuł

DOKTORA HONORIS CAUSA

wraz ze wszystkimi związanymi z tym tytułem uprawnieniami
oraz zaszczytami
i w dowód tego dyplom niniejszy przyznaje

PROMOTOR

REKTOR

UCHWAŁA SENATU

Resolution of the Senate

UCHWAŁA

nr T.0022.83.2024

Senatu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

z dnia 24 października 2024 roku

w sprawie

nadania profesorowi Andrzejowi K. Koźmińskiemu tytułu doktora *honoris causa*

Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Na podstawie art. 28 ust. 1 pkt 9 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 742, z późn. zm.), § 6 ust. 1 i 5 Statutu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz § 3 ust. 4 i 5 Załącznika nr 2 do Statutu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie „Zasady nadawania statutowych tytułów honorowych i odznaczeń”, uchwala się, co następuje:

§ 1

1. Senat Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie postanawia nadać profesorowi Andrzejowi K. Koźmińskiemu tytuł doktora *honoris causa* Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
2. Senat Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie określa następującą treść dyplomu nadania tytułu doktora *honoris causa*:

Za wybitne osiągnięcia naukowe, interdyscyplinarność podejść, wyznaczanie nowych kierunków badań w obszarze nauk organizacji i zarządzania.

§ 2

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Senatu
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
REKTOR
dr hab. Bernard Ziębicki, prof. UEK

RESOLUTION

no T.0022.83.2024

of the Senate of the Krakow University of Economics

from 24 October 2024

on

**awarding Professor Andrzej K. Koźmiński the title of doctor *honoris causa*
of the Krakow University of Economics**

Pursuant to Article 28(1)(9) of the Act of 20 July 2018. Law on Higher Education and Science (i.e. Journal of Laws of 2023, item 742, as amended), § 6 (1) and (5) of the Statute of the Krakow University of Economics and § 3 (4) and (5) of Appendix No. 2 to the Statute of the Krakow University of Economics “Rules for awarding statutory honorary titles and decorations”, the following is decided:

§ 1

1. The Senate of the Krakow University of Economics decides to award Professor Andrzej K. Kozminski with the title of doctor *honoris causa* of the Krakow University of Economics.
2. The Senate of the Krakow University of Economics defines the following content of the diploma awarding the title of doctor *honoris causa*:

For outstanding scientific achievements, interdisciplinarity of approaches, setting new directions of research in the field of organization and management sciences.

§ 2

The resolution shall enter into force on the date of its adoption.

President of the Senate
of the Krakow University of Economics
RECTOR
Dr habil. Bernard Ziębicki, Associate Professor

PROFESOR ANDRZEJ K. KOŹMIŃSKI
CURRICULUM VITAE

Professor Andrzej K. Koźmiński
Curriculum Vitae

PROFESOR
ANDRZEJ K. KOŹMIŃSKI
Curriculum Vitae



Dyscyplina:	Ekonomia
Specjalność:	Zarządzanie
Specjalizacja naukowa:	Teoria organizacji i zarządzania, ekonomia polityczna, zarządzanie międzynarodowe, zarządzanie w krajach postsocjalistycznych, socjologia ekonomiczna i zarządzania.

Stopnie i tytuły naukowe

- Magisterium nauk ekonomicznych, SGPiS – 1963
- Magisterium Socjologii, UW – 1964
- Doktorat nauk ekonomicznych, SGPiS – 1965
- Habilitacja w naukach ekonomicznych, UŁ – 1968
- Profesura nadzwyczajna – 1976
- Profesura zwyczajna – 1983
- Doktorat *Honoris Causa* Uniwersytetu Szczecińskiego – 2015
- Doktorat *Honoris Causa* ESCP-Europe, Paryż – 2017
- Doktorat *Honoris Causa* Uniwersytetu Warszawskiego – 2022

Kariera akademicka

- Asystent, Katedra Ekonomii Politycznej SGPiS – 1963–1965
- Adiunkt, Katedra Ekonomii Politycznej SGPiS – 1965–1969
- Docent, Katedra Teorii Organizacji, SGPiS – 1969–1973
- Docent, Katedra Analizy Systemowej, UW – 1973–1976
- Profesor nadzwyczajny, Katedra Analizy Systemowej, UW – 1976–1981
- Profesor nadzwyczajny, Katedra Teorii Organizacji, UW – 1981–1983
- Profesor zwyczajny, Katedra Teorii Organizacji, UW – 1983–1998
- Profesor zwyczajny, Instytut Socjologii, UW – 1998–2000
- Profesor zwyczajny, Katedra Zarządzania ALK – 1994

Członkostwo z wyboru w organizacjach akademickich

- Polska Akademia Nauk, członek korespondent – 1998
- European Academy, członek rzeczywisty – 2003
- International Academy of Management – 1996
- Towarzystwo Naukowe Warszawskie, członek rzeczywisty – 1984
- Academie Europeene – 1997
- Academie des Sciences Commerciales – 1992
- Loża Amerykańska (PL US) – 2008
- Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN – wybierany na kolejne trzyletnie kadencje, następnie z urzędu jako członek korporacji uczonych PAN, członek Prezydium – 1974–1998
- EFMD fellow – 2020

Stanowiska kierownicze w szkolnictwie wyższym

- Kierownik Zakładu Analizy Systemowej, Instytut Zarządzania UW – 1973–1983
- Kierownik Katedry Teorii Organizacji, Wydział Zarządzania UW – 1983–1998
- Prodzikan Wydziału Zarządzania UW – 1977–1981
- Dziekan Wydziału Zarządzania UW – 1981–1987
- Dyrektor Międzynarodowego Centrum Zarządzania UW – 1991–1996
- Kierownik Katedry Zarządzania ALK – 1993–2014
- Dyrektor Centrum Interdyscyplinarnego ALK – 2014–
- Rektor ALK – 1993–2011
- Prezydent ALK, Przewodniczący Rady Powierniczej – 2011–2020
- Członek zarządu (Conseil d'Administration) – Ecole Supérieure de Commerce (ESC) Rouen, Francja – 2006–2010

Staż i stypendia zagraniczne

- Podoktorskie stypendium Fullbrighta, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, USA – 1971–1972
- Staż w Centre National des Recherches Scientifiques (CNRS) – Paryż, Francja – 1967
- Staż w Departamencie Badawczym banku Istituto Mobiliare Italiano, Rzym, Włochy – 1962
- Staż w instytucie badawczym SVIMEZ (Sviluppo Mezzogiorno), Rzym, Włochy – 1963

Wykłady kontraktowe (visiting professorships) na uczelniach zagranicznych

- UCLA (University of California, Los Angeles) USA – 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996
- Donau Universitat, Krems, Austria – 1995, 1996, 1997, 1998
- Université d'Orléans, Francja – 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989
- Central Connecticut State University, USA – 1986, 1987, 1988, 1989
- George Washington University, Washington D.C., USA – 1978, 1979
- Duquesne University, Pittsburgh, USA – 1976, 1981

Wykłady gościnne w uczelniach zagranicznych

- Universitatseminar der Wirtschaft Schloss Gracht, RFN
- INSEAD, Fontaineblau, Francja
- Bled School of Management, Słowenia
- International Management Center, Budapeszt, Węgry
- Catholic University of Leuven, Belgia
- Universite de Nancy, Nancy, Francja
- Institut Francais de Gestion, Paryż, Francja
- George Mason University, Virginia, USA
- Bonn Universitat, Bonn, Niemcy
- SINNEA, Bolonia, Włochy
- Pontifica Universidad Catolica de Chile, Santiago, Chile

- Technical University of Lisbon, Lizbona, Portugalia
- Missisipi State University, USA
- University of Oslo, Norwegia
- Universite Luis Pasteur, Strasbourg, Francja
- University of Istanbul, Istambuł, Turcja
- Budapest University of Economics, Budapeszt, Węgry
- Akademia Ekonomii i Prawa, Moskwa, Rosja
- University of New Hampshire, Durham, New Hampshire, USA
- Institut Agronomique Mediteraneen, Montpellier, Francja

Osiągnięcia w dziedzinie kształcenia kadry

- 54 wypromowanych magistrów
- 16 wypromowanych doktorów (Wiktor Askanas, Florence Clausard-Feldman, Dariusz Jemielniak, Monika Kostera, Piotr Kurczak, Dominika Latusek, Piotr Mikołajewski, Krzysztof Obłój, Tomasz Olejniczak, Anna Olszewska, Włodzimierz Piotrowski, Maciej Ramus, Alicja Sobczak, Adrian Szumski, Anna Świtek, Andrzej Zawislak, Paweł Zawislak), 6 osób spośród nich: Askanas, Jemielniak, Kostera, Latusek-Jurczak, Obłój, Zawislak zostało profesorami na uczelniach krajowych i zagranicznych.

Wystąpienia na konferencjach, seminariach naukowych (po 1995 roku)

- Marzec 2012, Gdańsk – Europejska Konferencja WAPOR (Word Association for Public Opinion Research). „Opinions and attitudes in times of economic turbulence”. Wykład wprowadzający: „Economic imagination and its significance in present time”.
- Listopad 2013, Warszawa – IX Kongres Ekonomistów Polskich: referat plenarny: „Wkład zarządzania we wzrost gospodarczy w krajach transformacji systemowej”.
- Listopad 2013, Paryż – konferencja międzynarodowa. „La Pologne face a la crise en Europe” ; organizatorzy: La Societe Historique et Literaire Polonaise i l’Institut National des Langues et Civilisations Orientales. Moderator panelu „Le defi por la Pologne”.

- Marzec 2014, Kraków – Kongres Kultury Akademickiej referat: „Kultura sieci?” i prowadzenie panelu: „Nauka lokalna, narodowa czy kosmopolityczna? Sieć naukowa w erze globalizacji. Szanse awansu polskich uczelni w świecie”.
- Wrzesień 2013, Sopot – Europejskie Forum Nowych Idei: Przewodniczenie i udział w dwóch panelach: „Jak wyleczyć stary kontynent? Idee i wartości dla przezwyciężenia kryzysu”; „Kryzys przywództwa, kryzys wartości, gdzie się podziały ideały.
- Październik 2013, Warszawa – konferencja: „Management and economic policy for development”. Referaty: „Managerial contribution to growth in transition economies” i „ALK index of socio economic balance for Poland” (z A. Nogą, K. Zagórskim i K. Piotrowską).
- Marzec 2013, Warszawa – European Executive Forum – Przewodnictwo Panelu: „Koniec świata menedżerów?”.
- Wrzesień 2012, Sopot – Europejskie Forum Nowych Idei; Panel: „The future of transatlantic relations”.
- Maj 2012 – V Konferencja Krakowska „Transformacja sceny europejskiej i globalnej XXI wieku. Strategie dla Polski”. Referat „Architektura ekonomiczna Europy w kryzysie”.
- Maj 2009, Bukareszt – UNESCO Forum on Higher Education In the Europe Region: Access, Values, Quality and Competitiveness referat „Competitiveness of Higher Education Institutions”.
- Listopad 2011, Praga – „World Forum on Governance”; organizator: Brrokings Institution, USA. Współ-moderator panelu „Can Institutional Investors Really Be ‘Cop on the beat’ Against Corruption” (z prof. Stephenem Davisem z Yale University).
- Październik 2011, Paryż – konferencja: „Pologne Example d’une transition reussi?”; organizator: Biblioteka Polska w Paryżu i ALK. Moderator sesji „La gestion des affaires en Pologne” i referat „Transformational Management: The Case of Poland”.
- Wrzesień 2011, Warszawa – konferencja „Private Higher Education and its Contribution to Enhancement of Innovation Potential of Europe in the Global Competitive Environment”; organizator: Łazarski University. Moderator panelu: „Private higher education as active participant of modernization processes”.
- Czerwiec 2009, Paryż – Biblioteka Polska; wykład: „Transition: Vingt Ans Apres le Debut”.
- Kwiecień 2009, Warszawa – International Conference „The Great Transformation 1989–20029”; referat „Transition: Unanswered Questions”.

- Wrzesień 2008 – „Business Schools Research At the Present Stage of Transition”; referat na dorocznej konferencji CEEMAN (Central&East European Management Development Association) Tirana, Albania.
- Listopad 2007, Warszawa – referat na XXV Kongresie Ekonomistów: „Ekonomia a inne nauki społeczne”.
- Czerwiec 2008 – Seminaria PAU (Polskiej Akademii Umiejętności – Kraków) „Patriotyzm ekonomiczny” – w ramach serii seminariów „Patriotyzm wczoraj i dziś”.
- Czerwiec 2008 – referat „The Polish knowledge industry fading the European challenge” na konferencji PAN I Hiszpańskiej Real Academia de Ciencias Economicas y Financiaras „Plurality and Unity in European Social, Technical and Economic Thought”.
- Maj 2005, Munich – referat wiodący na dorocznej konferencji European Academy of Management „The future of management education”.
- Luty 2005, Stockholm – referat na międzynarodowej konferencji „The enlargement of the European Union and the national interest: culture, politics and economic perspectives”; organizator: Baltic and East European Graduate School Sodertorns University College; referat: „Polish Economic Perspectives in the Framework of EU Enlargement”.
- Wrzesień 2004, Turino – referat na dorocznej konferencji European Association of International Education (EAIE) „Private sector in Polish higher education”.
- Wrzesień 2004, Bukareszt – wystąpienie na temat edukacji menedżerskiej na międzynarodowej konferencji organizowanej European Center for Higher Education UNESCO „Ethical and moral dimensions for higher education and science in Europe”.
- Lipiec 2004, Goeteborg – referat wiodący (keynote adress): „The change lab: Polish management and management education” na IFSAM I Scandinavian Academy of Management World Congress.
- Maj 2003, Warszawa – konferencja wspólna Wydziału Zarządzania UW i Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego „Wyzwania globalizacji odpowiedzi przedsiębiorstw”; referat: „Wyzwania przełomu”.
- Październik 2003, Paryż – referat w Stacji Naukowej PAN: „Czy polscy menedżerowie są zdolni do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej”.
- Wrzesień 2002, Bled, Słowenia – przewodnictwo X dorocznej konferencji CEEMAN „Leadership in Transition Economies”.

- Wrzesień 2002, Bukareszt – „UNESCO-CEPES Jubilee International Conference on Higher Education in 21st century: Its Role and Contribution to Our Common Advancement”; udział w dyskusji panelowej: „Views from institutions of higher education and academic organizations”.
- Czerwiec 2002, Warszawa – przewodnictwo konferencji zorganizowanej przez UNESCO-CEPES i WSPiZ im. Leona Koźmińskiego: „Invitational Roundtable on Statistical Indicators for the Quality Assessment of Higher/Tertiary Education Institutions – The Methodologies of Ranking and League Tables”; referat wiodący: „The Role of Higher Education in Transforming Societies within the Globalized Environment”.
- Czerwiec 2001, Warszawa – współprzewodnictwo XXX rocznej konferencji EFMD „One Europe? One world?”.
- Kwiecień 2000, Salzburg – seminarium UNESCO-CEPES: „Evolution of Universities in Central and Eastern Europe”; referat „Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management”.
- Sierpień 1999, Chicago– referat na American Academy of Management Meeting: Mary Jo Hatch, Monika Kostera, Andrzej K. Kozminski „Theater in Management”.
- Czerwiec 1998, Chicago – Global Management Education Forum, referat: „Management Training in Transition Economies”.
- Referaty na rocznych konferencjach CEEMAN: Sankt Pteresburg – październik 1995, Praga – październik 1996, Sinaia – październik 1997, Ryga – październik 1998.
- Czerwiec 1996, Bruksela – XXV konferencja roczna EFMD „Visions for Management Development”; referat: „What Are We Developing Managers for”.
- Lipiec 1996, Salzburg – „Central and Eastern European Economic Summit”; referat: „Human Resources – Training for the Market”.
- Maj 1995, Catania – Interuniversity center seminar „Lessons from Recession”, referat: „Lessons from Recession in Central and Eastern Europe: From Survival to Continuous Improvement”.

Uczestnictwo w kolegiach redakcyjnych

- Master of Business Administration, wydawca: ALK, Warszawa – 2001–2010
- Przegląd Organizacji, wydawca: TNOiK, Warszawa – 1985–2007

- Nauki o Zarządzaniu, wydawca: PWN, Warszawa – 1985–1988 (redaktor naczelny)
- Seria wydawnicza: International Management, wydawca: State University of New York Press, Albany, N.Y. – 1992–1999
- International Studies of Management and Organization, wydawca: M.E. Sharpe Inc. New York – 1970–
- International Encyclopedia of Business and Management, wydawca: Routledge, London – 1996
- Kozminski Series in Management and Economics, wydawca: Peter Lang Frankfurt am Main – 2013–

Uczestnictwo w organizacjach, pełnione funkcje

- Konferencja Retorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP), członek Prezydium, Przewodniczący Tymczasowej Konferencji Rektorów Akademickich Uczelni Niepaństwowych; 2002–2008
- Ośrodek Przetwarzania Informacji OPI przy Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego – Przewodniczący Rady Naukowej 2012–2016
- CEEMAN (Central and Eastern European Management Development Association) – wiceprezes 1993–2005
- EFMD (European Foundation for Management Development) – członek zarządu 1995–2001, członek Komisji Akredytacyjnej (Awarding Body) EQUIS 2002–2008
- UNESCO European Center for Higher Education in Bucharest (UNESCO-CEPES) – członek Rady Naukowej 2003–2009, wiceprzewodniczący 2004–2009
- AACSB (American Association of Collegiate Schools of Business) członek zespołu ds. międzynarodowych 1998–2001
- Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga – członek Rady Programowej i Kapituły Nagrody Gieysztora 2009–
- Global Foundation for Management Education – członek Rady Dyrektorów 2009–2012
- Rada Arbitrów przy Krajowej Izbie Gospodarczej – członek 2009–
- TNOiK (Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa) – wiceprezes 1981–1985, członek honorowy 1998
- Instytut Społeczeństwa Wiedzy Fundacji Rektorów Polskich – członek Rady Programowej 2004–
- Polskie Towarzystwo Socjologiczne

- European International Business Association
- Prezydium Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN – członek 2000–
- Centralna Komisja do spraw stopni i Tytułu Naukowego – członek 1987–1990

Funkcje publiczne i państwowe

- Członek zespołu doradców Prezesa Rady Ministrów – 1989
- Członek Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów – 1995–2006
- Członek Rady ds. Edukacji i Badań Naukowych przy Prezydencie RP – 2008–2010
- Członek Narodowej Rady Rozwoju przy Prezydencie RP – 2010
- Przewodniczący Konwentu Uczelni Niepaństwowych przy Ministrze Edukacji Narodowej – 1997–2001
- Przewodniczący Zespołu Identyfikującego Członków Rady Narodowego Centrum Nauki – 2014–2018
- Ekspert sejmowy – 1990–1992

Konsultant

- OECD – 1991
- UNIDO – 1983
- ILO – 1992
- POLGAS – 2002
- Ministerstwo Edukacji – 1988
- Ministerstwo Przekształceń Własnościowych – 1990
- Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego – 1976–1979
- Instytut Handlu Wewnętrznego – 1968–1971

Uczestnictwo w organach spółek prawa handlowego

- Międzynarodowa Szkoła Zarządzania Spółka z o.o. – prezes zarządu – 1989–
- Bank Millenium – członek rady nadzorczej, przewodniczący Komitetu Personalnego – 2000–2021
- Daewoo FSO Motor SA – członek rady nadzorczej – 2000–2004

- Furnell International SA – członek rady nadzorczej – 1989–1992
- CSBI SA (Grupa Computerland) – przewodniczący rady nadzorczej – 1996–1998
- Computerland SA, a następnie Signity SA – przewodniczący rady nadzorczej – 2002–2007
- Narodowy Fundusz Inwestycyjny Progress SA – członek rady nadzorczej – 2005–2006
- „Orange” Polska SA, d. Telekomunikacja Polska SA – przewodniczący rady nadzorczej – 2006–2013; wiceprzewodniczący rady nadzorczej – 2013–2016

Odnaczenia, nagrody, wyróżnienia

- Krzyż Kawalerski Orderu Odrodzenia Polski – 1983
- Krzyż Oficerski Orderu Odrodzenia Polski – 2000
- Krzyż Komandorski Orderu Odrodzenia Polski – 2011
- Kawaler Orderu Palm Akademickich nadanego przez Premiera Republiki Francuskiej – 2016
- Medal Europejski przyznany przez Europejski Komitet Społeczno-Ekonomiczny i Business Center Club – 2014
- Medal im. Tadeusza Kotarbińskiego nr 1 przyznany przez Prezesa PAN za szczególne osiągnięcia w dziedzinie organizacji i zarządzania – 1999
- Nagroda zespołowa Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w dziedzinie dydaktyki za książkę „Zarządzanie od podstaw. Podręcznik Akademicki” (współautorstwa D. Jemielniaka) – 2009
- Nagroda za redakcję naukową akademickiej książki roku 1996 za książkę „Zarządzanie – teoria i praktyka”
- Nagroda naukowa Wydziału I PAN – 1990
- Nagroda Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN za monografię „Ograniczone przywództwo. Studium Empiryczne” – 2014
- Pierwsza nagroda w konkursie „Economicus” 2015 „Dziennika Gazety Prawnej” za najlepszą książkę szerzącą wiedzę ekonomiczną „Czas pokera”.
- Nagroda Specjalna PKO BP za najlepszą książkę ekonomiczną polskiego autora „Czas pokera” – 2015
- Nagrody naukowe Ministra Edukacji Narodowej – 1974, 1975, 1977, 1986
- Nagroda za stworzenie pierwszego w Polsce Programu MBA przyznana przez Polish Business Club i Polish Business Corporation – 1992

- Nagroda specjalna Zarządu Konfederacji „Lewiatan” za udowodnienie, że prywatne szkolnictwo wyższe może być wzorem działania dla całego systemu kształcenia w Polsce – 2015
- Wektor 2015 „za stworzenie jednego z najważniejszych ośrodków akademickich w Polsce oraz za zbudowanie modelowej współpracy pomiędzy środowiskami nauki i biznesu” przyznany przez Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej
- Nagroda im. Andrzeja Wierzbickiego, Zarządu Konfederacji „Lewiatan” za współpracę szkolnictwa wyższego z biznesem –2021
- Dyplom honorowy za osiągnięcia w dziedzinie zarządzania;
- międzynarodowego przyznana przez Rektora George Washington University, Washington D.C. USA – 1979

Publikacje naukowe

Współczynnik Hirsha H–34 według portalu „Publish or Perish”, ilość cytowań: 7232 (luty 2024).

Publikacje książkowe

1. Andrzej K. Koźmiński, Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek-Jurczak, Anna Pikos, *Zarządzanie. Nowe Otwarcie*, Poltext: Warszawa 2023, ss. 379.
2. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *The Balanced Development Index For Europe's OECD Countries*, Springer Briefs in Economics Cham, Switzerland 2020, ss. 112.
3. Grzegorz W. Kołodko, Andrzej K. Koźmiński, *Nowy pragmatyzm kontra nowy nacjonalizm*, Prószyński i Ska., Warszawa 2017, ss. 271.
4. Andrzej K. Koźmiński, *Wyobrażenia ekonomiczne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2016, ss. 310.
5. Krzysztof Zagórski, Andrzej K. Koźmiński, Witold Morawski, Katarzyna Piotrowska, Gavin Rae, Marta Strumińska-Kutra, *Postawy ekonomiczne w czasach niepewności. Ekonomiczne wyobrażenia Polaków 2012–2014*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2015, ss. 266.
6. Andrzej K. Koźmiński, Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek-Jurczak, *Zasady zarządzania Wolters Kluwer*, Warszawa 2014, ss. 458.
7. Andrzej K. Koźmiński, *Czas pokera*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, ss. 347.

8. Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014, ss. 496.
9. Andrzej K. Koźmiński, Dariusz Jemielniak, Elżbieta Jendrych, Halina Wiśniewska, *Management Matters*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014, ss. 197.
10. Andrzej K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, ss. 258.
11. Andrzej K. Koźmiński, Dariusz Jemielniak, *The New Principles of Management*, Peter Lang, Frankfurt am Main 2013, ss. 364.
12. Luciano Segreto, Hubert Bonin, Andrzej K. Kozminski, Charles Manera and Manfred Pohl (red.), *European Business and Brand Building*, PIE Peter Lang, Bruxelles 2012, ss. 264.
13. Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji: od systemu do sieci*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, ss. 139, II wyd. 2017.
14. *Koźmiński Reaktywacja*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011.
15. Andrzej K. Koźmiński, W. P. Bujanow, D. Jemielniak, A. A. Chaczaturow *Osnowy Uprawlenija. Uczebnik dla wyższych Uczebnych Zawedenij*, Moskowska Akademia Uprawlenija i Prawa, Moskwa 2010, ss. 441.
16. Andrzej K. Koźmiński, *Management In Transition*, Diffin, Warszawa 2008, ss. 224.
17. Andrzej K. Koźmiński, *How it All Happened. Essays in Political Economy of Transition*, Difin, Warszawa 2008, ss. 244.
18. Dariusz Jemielniak, Andrzej K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, ss. 555.
19. Andrzej K. Koźmiński, Dariusz Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, ss. 493.
20. Andrzej K. Koźmiński, *Koniec świata menedżerów?*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, ss. 230.
21. Mary Jo Hatch, Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński, *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*, Blackwell Publishing Oxford, U.K. 2005 ss. 169. Przekład na język chiński opublikowany w 2007 przez Economy & Management Publishing House, Beijing. Przekład na język polski: *Trzy oblicza przy-*

- wództwa. *Menedżer, Artysta, Kapłan*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Warszawa 2010, ss. 232.
22. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN Warszawa 2004, ss. 201.
 23. Andrzej K. Koźmiński, Piotr Sztompka, *Rozmowa o wielkiej przemianie*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2004, ss. 228.
 24. Andrzej Janowski, Andrzej K. Koźmiński, Jerzy Woźnicki, Franciszek Ziejka, *Raport o zasadniczych problemach szkolnictwa wyższego w polskim systemie edukacji narodowej*, Raport dla Prezydenta RP Warszawa 2002, ss. 61.
 25. Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, wyd. V zmienione, PWN, Warszawa 2013, ss. 792; corocznie wznawiane. Poprzednie wydania: 2008 2006, 2000 1999, 1998, 1996, 1995.
 26. Andrzej K. Koźmiński, George S. Yip (red.), *Strategies for Central and Eastern Europe*, MacMillan Business London, St. Martin's Press, New York 2000.
 27. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe – konkurencja w klasie światowej*, PWN, Warszawa 1999, ss. 255.
 28. Andrzej K. Koźmiński, *Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym*, PWN, Warszawa 1998, ss. 257.
 29. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie tu i teraz*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 1996, ss. 52.
 30. Krzysztof Obłój, Donald P. Cushman, Andrzej K. Koźmiński, *Winning. Continuous Improvement in High Performance Organizations*, SUNY Press, Albany 1995, ss. 224.
 31. Andrzej K. Koźmiński, *Catching Up? Case Studies of Organizational and Management Change in the Ex-Socialist Block*, SUNY Press, Albany 1993, ss. 224.
 32. Andrzej K. Kozminski, Donald P. Cushman (red.), *Organizational Communication and Management. A Global Perspective*, SUNY Press, Albany 1993, ss. 234.
 33. Andrzej K. Koźmiński, Krzysztof Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, ss. 404.
 34. Andrzej K. Koźmiński, *Gospodarka w punkcie zwrotnym*, PWE, Warszawa 1985, ss. 92.

35. Andrzej K. Koźmiński (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, ss. 405 (wyd. II 1987).
36. Andrzej K. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa 1983, ss. 355.
37. Andrzej K. Koźmiński, Krzysztof Oblój (red.), *Gry o innowacje – analiza przedsięwzięć technicznych*, PWE Warszawa 1983, ss. 180.
38. Andrzej K. Koźmiński, *Po wielkim szoku*, PWE Warszawa 1982, ss. 135 (II wyd. 1983).
39. Andrzej K. Koźmiński, Andrzej M. Zawisławski, *O organizacji. Dwugłós względnie uporządkowany*, PWE, Warszawa 1982, ss. 127.
40. Andrzej K. Koźmiński, Andrzej M. Zawisławski, *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1979, ss. 127 (II wyd. 1982).
41. Andrzej K. Koźmiński, *Technokraci i humaniści*, Iskry, Warszawa 1977, ss. 215.
42. Andrzej K. Koźmiński, *Analiza systemowa organizacji*, PWE, Warszawa 1976, ss. 416 (II wyd. 1979, wydanie węgierskie: Kozgazdasagi Es Jogi Konyvkiado, Budapeszt 1980).
43. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie. Analiza systemowa procesów i struktur*, PWE, Warszawa 1974, ss. 204 (II wydanie 1976).
44. Andrzej K. Koźmiński (red.), *Decyzje. Analiza systemowa organizacji*, PWN, Warszawa 1975.
45. Andrzej K. Koźmiński, *Studia o zarządzaniu we współczesnym kapitalizmie*, PWE, Warszawa 1975, ss. 238.
46. Andrzej K. Koźmiński, Adam Sarapata, *Socjologia handlu. Wybrane zagadnienia*, PWE, Warszawa 1972, ss. 422.
47. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie systemowe*, PWE, Warszawa 1972, ss. 179 (II wyd. 1975, wydanie czeskie: Svoboda Institut Rizeni, Praha 1975).
48. Andrzej K. Koźmiński, *Handel a konsumenci*, ZW CRS, Warszawa 1967, ss. 239.
49. Andrzej K. Koźmiński, *Dyrektorzy współczesnych przedsiębiorstw kapitalistycznych. Studium z Socjologii kierownictwa*, KiW, Warszawa 1966, ss. 175.

Artykuły naukowe w czasopismach, rozdziały w pracach zbiorowych (po 1995 roku)

1. Andrzej K. Koźmiński, *Globalizacja wojny*, „Rzeczpospolita” 12.03.2024, A 23.
2. Andrzej K. Koźmiński, *Na czym polega gospodarka wojenna*, „Rzeczpospolita” 6.02.2024, A 23.

3. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Krzysztof Zagórski, Sergiej Druchyn, *Między ekonomią emocji a ekonomią pragmatyzmu*, w: *Gospodarka, polityka, społeczeństwo. O praktycznej teorii* Grzegorza W. Kołodko, PWN, Warszawa 2024, s. 99–110.
4. Andrzej K. Koźmiński, *Przywództwo w warunkach radykalnej niepewności*, „Studia Socjologiczno-Polityczne” nr 2 (19) 2024, s. 41–56.
5. Krzysztof Zagórski, Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Serhii Druchyn, *Rozwój społeczno-gospodarczy a zaufanie do rządu: Polska na tle europejskich państw OECD*, „Studia Socjologiczno-Polityczne” nr 2–19 2024, s. 111–125.
6. Andrzej K. Koźmiński, *Leadership in the time of plague*, „Central European Management Journal”, vol. 30 March, 2022, s. 2–10.
7. Andrzej K. Koźmiński, *Diagnozy i terapie organizacji*, w: *O mądrą i sprawną Polskę*. Księga Pamiątkowa dedykowana prof. Witoldowi Kieżunowi, Poltext, Warszawa 2022, s. 159–179.
8. Andrzej K. Koźmiński, *Krew, pot i łzy*, „Rzeczpospolita” 8.06.2022, A23.
9. Adam Noga, Andrzej K. Koźmiński, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Czynniki emocjonalne ograniczające inwestycje w europejskich krajach OECD*, „Ekonomista” nr 2, 2022, s. 172–189.
10. A. K. Koźmiński, A. Baczyńska, L. Skoczeń, P. Korzyński, *Towards Leadership Effectiveness: the Role of Leadership Individual Competencies and Constraints. Introduction to the Bounded Leadership Model*, „Leadership and Organization Development Journal January 2022, s. 16
11. Andrzej K. Koźmiński, *Państwo mądrej równowagi*, „Wszystko Co Najważniejsze” nr 28, 2021.
12. Andrzej K. Koźmiński, *Przywództwo w czasach kryzysu*, „Wszystko co najważniejsze” nr 39, 2022, s. 16.
13. P. Korzyński, A. K. Kozminski, A. Baczyńska, M. Haenlein, *Bounded Leadership: An Empirical Study of Leadership Competencies, Constraints and Effectiveness*, „European Management Journal”, vol. 39, nr 2 April 2021, s. 226–235.
14. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Praworządność a rozwój*, „Rzeczpospolita” 18.01.2021, A20.
15. Andrzej K. Koźmiński, *Stulecie hybrydowych konfliktów*, „Rzeczpospolita”, 10.11.2020.
16. Andrzej K. Koźmiński, *Koncepcja seminarium Krytycznej Teorii Organizacji w retrospektywie i w perspektywie*, w: W. Gasparski W. Kieżun (red), *Krytyczna Teoria Organizacji. Elementy Filozofii i Praktyki Zarządzania*, Poltext, Warszawa 2020, s. 43–48.

17. A. K. Koźmiński, *Tajemnice przywództwa*, w: W. Gasparski, W. Kieżun (red.), *Krytyczna Teoria Organizacji. Elementy Filozofii i Praktyki Zarządzania*, Poltext, Warszawa 2020, s. 155–170.
18. Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak, *Zaufanie i nieufność w podejmowaniu decyzji*, w: W. Gasparski, W. Kieżun, *Krytyczna Teoria Organizacji. Elementy Filozofii i Praktyki Zarządzania*, Poltext, Warszawa 2020, s. 171–186.
19. Krzysztof Zagórski, Andrzej K. Koźmiński, *Wyobrażenia ekonomiczne Polaków w czasach niepewności*, w: W. Gasparski, W. Kieżun, *Krytyczna Teoria Organizacji. Elementy Filozofii i Praktyki Zarządzania*, Poltext, Warszawa 2020, s. 187–194.
20. Andrzej K. Koźmiński, *Where Disciplines Meet*, „Krytyka Prawa” 12(2) 2020, s. 9–19.
21. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Europa między emocjami a racjonalnością: indeks zrównoważonego rozwoju dla europejskich krajów OECD*, „Ekonomista” nr 2 2020, s. 316.
22. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Europa między emocjami a racjonalnością*, „Rzeczpospolita” 20.12. 2019, A23.
23. Eugene Kaciak, Andrzej K. Kozminski, *Managerial Discretion and Constraints: A Bounded Leadership Model*, „Journal of Management and Business Administration Central Europe”, vol. 27, nr 2 2019, s. 2–32.
24. Andrzej K. Koźmiński, *Gifts Basekt for Professor Grzegorz W. Kołodko*, „Ekonomista” nr 3 2019, s. 374–377.
25. Andrzej K. Koźmiński, *Hierarchie: czy wiecznie żywe?*, w: W. Morawski (red.), *Socjologia ekonomiczna*, PWN, Warszawa 2018, s. 165–173.
26. Andrzej K. Koźmiński, *Profesjonalista*, w: W. Morawski (red.), *Socjologia ekonomiczna*, PWN, Warszawa 2018, s. 450–458.
27. Andrzej K. Koźmiński, *Nowy pragmatyzm kontra nowy nacjonalizm. Szanse i zagrożenia dla świata i dla Polski*, w: E. Mączyńska (red.), *Ekonomia i polityka. Wokół teorii Grzegorza W. Kołodko*, PWN, Warszawa 2019, s. 70–77.
28. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Emocje, racjonalność i rzeczywistość. Złożony indeks zrównoważonego rozwoju społeczno-ekonomicznego*, w: E. Mączyńska (red.), *Ekonomia i polityka. Wokół teorii Grzegorza W. Kołodko*, PWN, Warszawa 2019, s. 240–272.

29. Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak, *Po co komu teoria organizacji?*, w: D. Latusek-Jurczak, T. Olejniczak, W. Piotrowski (red.), *Teoria organizacji. Nauka dla praktyki*, Poltext, Warszawa 2018, s. 11–26.
30. Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak, *Równowaga funkcjonalna organizacji*, w: D. Latusek-Jurczak, T. Olejniczak, W. Piotrowski (red.), *Teoria Organizacji. Nauka dla praktyki*, Poltext, Warszawa 2018, s. 351–372.
31. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Oczekiwania rozgrzane do czerwoności*, „Rzeczpospolita” 27.12.2018, A27.
32. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Czy społeczeństwo pozwoli na odbicie inwestycyjne w 2018 r.?*, „Rzeczpospolita” 2.01.2018, A27.
33. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Ekonomia społecznych emocji. Równowaga i nierównowaga funkcjonalna w gospodarce polskiej w latach 1999–2016 na podstawie wskaźnika ALK (BDI)*, „Ekonomista” nr 6, 2017, s. 644–674.
34. Andrzej K. Koźmiński, „Nowy nacjonalizm” i zwinność biznesu, w: T. Domański (red.), *Przedsiębiorczość, innowacyjność, konkurencyjność. Polskie doświadczenia na tle innych krajów*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź 2017, s. 189–193.
35. Andrzej K. Koźmiński „Polscy czempioni” Rzeczpospolita Lista 500 26.04.2017, s. 24.
36. Andrzej K. Koźmiński, *Polish Business Management: A Contredanse of Theory and Practice*, „Journal of Management and Business Administration Central Europe”, vol. 24, nr 4 2016, s. 10–24.
37. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *The Balanced Development Index: Its Construction and Application in Times of Uncertainty*, „Polish Sociological Review”, nr 3 (195) 2016, s. 267–289.
38. Andrzej K. Koźmiński, *Nowy pragmatyzm przyszłości ekonomii?*, w: M. Bałtowski (red.), *Ekonomia przyszłości. Wokół nowego pragmatyzmu Grzegorza W. Kołodko*, PWN, Warszawa 2016, s. 49–58.
39. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, *W poszukiwaniu antykruchości. Zastosowania syntetycznego wskaźnika ALK*, „Ekonomista” nr 1, 2016, s. 32–60.
40. Andrzej K. Koźmiński, *Ograniczenia przywództwa: badanie empiryczne*, w: Lech W. Zacher (red.), *Moc sprawcza ludzi i organizacji*, Poltext, Warszawa 2016, s. 513–539.
41. Andrzej K. Koźmiński, *Nadchodzi era nowej gospodarki*, „Rzeczpospolita”, Lista 500, 29.04. 2016, s. 23.

42. Andrzej K. Koźmiński, *Bounded leadership: empirical study of Polish elite*, „Polish Sociological Review” nr 4 (92) 2015, s. 425–453.
43. Andrzej K. Koźmiński, *Polskie szkolnictwo wyższe kuźnią elit?*, w: W. Morawski (red.), *Wobec wyzwań jutra. Co myślą Polacy i jak działają*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 535–550.
44. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, Wrócenie ze wskaźników, „Rzeczpospolita”, 28.12.2015, B11.
45. Andrzej K. Koźmiński, *Management in the Time of „Generalized Uncertainty”: The Question of Relevance*, „Management and Business Administration Central Europe”, vol. 23, nr 4, 2015, s. 2–10.
46. Andrzej K. Koźmiński, *Przedsiębiorcze państwo?*, w: W. Kieżun (red.), *Sprawniejsze państwo*, Poltext, Warszawa 2015, s. 79–99.
47. Andrzej K. Koźmiński, *An entrepreneurial state?*, w: E. Mączyńska (red.), *Economics for the Future. Fundamental Issues in Economic Theory and Practice*, Polish Economic Society, Warsaw 2015, s. 163–177.
48. Andrzej K. Koźmiński, *Mamy czas sukcesji*, „Rzeczpospolita”, Lista 500 Dodatek Specjalny 13.05. 2015.
49. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Operationalization and estimation of balanced development index for Poland 1999–2016*, „Statistics in Transition”, Spring 2015, vol. 16, nr 1, s. 1–18.
50. Andrzej K. Koźmiński, *Przedsiębiorcze państwo*, w: E. Mączyńska (red.), *Ekonomia dla przyszłości. Fundamentalne problemy teorii i praktyki gospodarczej*, IX Kongres Ekonomistów Polskich PTE, Warszawa 2014, s. 179–194.
51. Andrzej K. Koźmiński, *Jakim cudem tak wielu dobrze sobie radzi?*, Lista 2000 polskich przedsiębiorstw i eksporterów dodatek do „Rzeczpospolitej” 28.10.2014, s. 28.
52. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Spółeczeństwo, głupcze...*, „Rzeczpospolita” 22.09.2014.
53. Andrzej K. Koźmiński, *Kultura sieci?*, „Transformacje” nr 1–2 (80–81) 2014, s. 196–206.
54. Andrzej K. Koźmiński, Krzysztof Zagórski, *Economic imagination and support for parliamentary democracy in Poland*, „Management and Business Administration. Central Europe”, vol. 22, nr 2(125) 2014, s. 4–29.
55. Andrzej K. Koźmiński, *Wstęp* w: Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak, *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 13–21.

56. Andrzej K. Koźmiński, *Managerial contribution to growth in transition economies*, w: G. W. Kolodko (red.), *Management and Economic Policy for Development*, Nova Publishers, New York 2014, s. 19–31.
57. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, and Krzysztof Zagórski, *Kozminski University Index of Balanced Economic and Social Development (IBESD) for Poland*, w: G. W. Kolodko (red.), *Management and Economic Policy for Development*, Nova Publishers, New York 2014, s. 251–270.
58. Andrzej K. Koźmiński, *Conclusion*, w: G.W. Kolodko (red.), *Management and Economic Policy for Development*, Nova Publishers, New York 2014, s. 333–353.
59. Andrzej K. Koźmiński, *Przedsiębiorcze państwo?*, „*Ekonomista*” nr 2, 2014, s. 321–336.
60. Andrzej K. Koźmiński, *Przyszłość Europy w kryzysie*, w: A. Cieślík, J. J. Michałek (red.), *Niedoskonała globalizacja. Czy światowy system gospodarczy wymaga reform?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014, s. 107–114.
61. Andrzej K. Koźmiński, *Przywództwo: mroczny przedmiot pożądania*, w: I. Hejduk, A. Herman (red.), *Dla przyszłości*, Difin Warszawa 2014, s. 190–186.
62. Andrzej K. Koźmiński, *Tajemnice przywództwa*, w: I. Kuraszko (red.), *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2014, s. 59–71.
63. Andrzej K. Koźmiński, *Wyobrażenia ekonomiczne Polaków*, Instytut Obywatelski.pl 04.02.2014.
64. Andrzej K. Koźmiński, *Przywódca na uwięzi*, „*Thinktank*” nr 19, zima 2014.
65. Andrzej K. Koźmiński, *Wkład zarządzania we wzrost gospodarczy w krajach transformacji systemowej*, w: G.W. Kołodko (red.), *Zarządzanie i polityka gospodarcza dla rozwoju*, Poltext, Warszawa 2014, s. 31–50.
66. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie a wzrost gospodarczy w krajach transformacji systemowej*, „*Organizacja i Kierowanie*” nr 3 (156) 2013.
67. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Wskaźnik ALK równowagi społeczno-ekonomicznej dla Polski*, w: G. W. Kołodko (red.), *Zarządzanie i polityka gospodarcza dla rozwoju*, Poltext, Warszawa 2013, s. 363–392.
68. Andrzej K. Koźmiński, *Podsumowanie*, w: G. W. Kołodko (red.), *Zarządzanie i polityka gospodarcza dla rozwoju*, Poltext, Warszawa 2013, s. 479–483.
69. Andrzej K. Koźmiński, *Asseco u bram*, „*Rzeczpospolita*” 24.04.2013, „*Lista 500*”, s. 29.

70. Andrzej K. Koźmiński, *Tajemnice przywództwa*, „Management and Business Administration. Central Europe”, vol. 21, nr 1 (120) 2013, s. 3–12.
71. Andrzej K. Koźmiński, *Polskie laboratorium zarządzania*, „Harvard Business Review Polska”, Marzec 2013, s. 47– 57.
72. Andrzej K. Koźmiński, *Architektura ekonomiczna Europy w kryzysie*, w: *Rozwój potencjału społecznego organizacji – wyzwania XXI wieku*, Księga Jubileuszowa z Okazji Siedemdziesiątej Rocznicy Urodzin Profesora Mariana Dobrzyńskiego, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012, s. 41–47.
73. Andrzej K. Koźmiński, *Dobre geny*, „Rzeczpospolita” 24.04.2012, „Lista 500”, s. 22.
74. Andrzej K. Kozminski, *Preface*, w: Luciano Segreto, Hubert Bonin, Andrzej K. Kozminski, Charles Manera and Manfred Pohl, *European Business and Brand Building*, PIE Peter Lang, Bruxelles 2012, s. 5–13.
75. Andrzej K. Koźmiński, Krzysztof Zagórski, *Polska kultura ekonomicznego sukcesu*, w: K. Frysztacki, P. Sztompka (red.), *Polska początku XXI wieku: przemiany kulturowe i cywilizacyjne*, Polska Akademia Nauk, Komitet Socjologii, Warszawa 2012, s. 69–89.
76. Andrzej K. Koźmiński, *Tożsamość nauki o zarządzaniu*, w: W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 123–130.
77. Andrzej K. Koźmiński, *Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej*, w: W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 223–138.
78. Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak, *Zaufanie i nieufność w podejmowaniu decyzji*, „Decyzje” nr 16, Grudzień 2011, s. 2–14.
79. Andrzej K. Koźmiński, *The new revolution in management education*, „Master of Business Administration” nr 4 (111) 2011, s. 2–6.
80. Andrzej K. Koźmiński, Krzysztof Zagórski, *Wyobrażenia ekonomiczne w Polsce*, „Studia Socjologiczne” nr 2 (201) 2011, s. 55–84.
81. Andrzej K. Koźmiński, *The New revolution in management education*, „Science and Society” nr 6, 2011, s. 21–26.

82. Andrzej K. Koźmiński, *Sprawiedliwość i dobro wspólne. Wskazówki dla przedsiębiorców i menedżerów zawarte w encyklice Ojca Świętego Benedykta XVI 'Caritas in Veritate'*, „Master of Business Administration” nr 1 (108) 2011, s. 10–13.
83. Maciej Adamkiewicz, Andrzej K. Koźmiński, Krzysztof Oblój, Jacek Santorski, *Cztery umiejętności, których znaczenie w przywództwie rośnie*, „ThinkTank” nr 1(8) wiosna 2011, s. 30–35.
84. Andrzej K. Koźmiński, *Transition: unanswered questions*, w: G. W. Kołodko, J. Tomkiewicz (red.), *Twenty Years of Transformation. Achievements, Problems and Perspectives*, Nova Science Publishers, New York 2011, s. 133–148.
85. Andrzej K. Koźmiński, Krzysztof Zagórski, *Perceived factors of enterprise management success as a part of economic imagination in Poland* w: *Sutchasni susplini problemi u wimiri socjologii upravlenija*, Ministerstvo Osvity I Nauki Ukraini. Doneckij Derzavnij Universitet Upravlenija, Donieck 2011, s. 133–145.
86. Andrzej Koźmiński, *Woprosy na kotoryje poka niet otwietow*, „Mir Peremen” nr 4, 2009, s. 38–53.
87. Andrzej K. Koźmiński, *The new revolution in management education?*, w: *From Challenge to Change: Business Schools in the Wake of Financial Crisis*, Global Foundation for Management Education Emerald Publishing Limited, Cambridge MA. 2010, s. 14–17.
88. Andrzej K. Koźmiński, *Przedsiębiorcy i menedżerowie w procesie modernizacji zarządzania*, w: W. Morawski (red.), *Modernizacja Polski: Struktury Agencje Instytucje*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 213–230.
89. Andrzej Koźmiński, *Przyszłość niepublicznego szkolnictwa wyższego w Polsce*, w: *Polskie szkolnictwo wyższe. Stan, uwarunkowania, perspektywy*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 273–284.
90. Andrzej K. Koźmiński, *Globalizacja rynku a umiędzynarodowienie studiów menedżerskich*, w: G. Karasiewicz (red.), *Ekonomia – Etyka – Organizacja*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 235–248.
91. Andrzej K. Koźmiński, *Ekonomia a inne nauki społeczne* w: B. Fiedor, Z. Hockuba (red.), *Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesności*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 83–92.
92. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, w: L. Garbarski, J. Tkaczyk (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 24–30.

93. Andrzej K. Koźmiński, *Transformacja: pytania bez odpowiedzi*, w: G. W. Kołodko, J. Tomkiewicz (red.), *20 lat transformacji. Osiągnięcia, Problemy, Perspektywy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 119–140.
94. Andrzej Koźmiński, *Partnerstwo? Dla wiedzy*, „Sprawy Nauki” nr 5 (146) Maj 2009, s. 24–26.
95. Andrzej Koźmiński, *Strategija razwitija*, „Ekonomika Predprinimatelstwo Okružajuszczaczaj Sreda” nr 1 (37) 2009, s. 7–10.
96. Andrzej K. Koźmiński, Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek, *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-Mentor” nr 3 (30) 2009, s. 4–13.
97. Andrzej K. Koźmiński, *Restytucja mienia prywatnego. Reprywatyzacja w Europie Środkowo-Wschodniej*, „Praktyka Prawa. Niezależne Studia nad Prawem. Tom I ‘Własność’”, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 27–46.
98. Andrzej K. Koźmiński, *Wstęp*, Didier Lombard, *Globalna wioska cyfrowa. Drugie Życie sieci*, MT Biznes Warszawa 2009, s. 7–9.
99. Andrzej K. Koźmiński, *Wyuczona poprawność i szczypta szaleństwa*, w: *Portrety Listy 500*, E. Barlik (red.), Woodstock Leasor, Warszawa 2009, s. 7–8.
100. Andrzej K. Koźmiński, *Economic Patriotism*, „Central European Political Science Review”, vol. 9, nr 33 Fall 2008, s. 9–28.
101. Andrzej K. Koźmiński, *Patriotyzm ekonomiczny*, „Kultura i Społeczeństwo” nr 4, 2008, s. 3–18.
102. Andrzej K. Koźmiński, *Wstęp*, w: D. Jemielniak A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik Akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 7–17.
103. Andrzej K. Koźmiński, *Anatomy of Systemic Change Polish Management in Transition*, „Communist and Post-Communist Studies” 41 (2008), s. 263–280.
104. Andrzej K. Koźmiński, *Amerykański (zły) sen*, „Gazeta Prawna” 4.08.2008, s. 6.
105. Andrzej K. Koźmiński, Recenzja *Transition and Beyond*, Saul Estrin, Grzegorz W. Kołodko, Milica Uvalic (red.), Palgrave Macmillan, New York 2007, „Ekonomista” nr 3, 2008, s. 435–438.
106. Andrzej K. Koźmiński, *Polskie firmy w płaskim świecie*, „Lista 500. Największe firmy Rzeczypospolitej”, Dodatek do „Rzeczypospolitej” nr 101 z 29.04.2008, s. 22–23.
107. Andrzej K. Koźmiński, *Ekonomia a inne nauki społeczne*, „Master of Business Administration” nr 1 (90) 2008, s. 74–80.

108. Andrzej K. Koźmiński, *Ład korporacyjny*, w: Anna Lewicka-Strzańska (red.), *Współczesne wyzwania nauk praktycznych*, Wydawnictwo WSPiZ Warszawa 2007, s. 21–25.
109. Andrzej K. Koźmiński, *Tożsamość nauki o zarządzaniu*, „Master of Business Administration 2007” nr 5 (88), s. 7–10.
110. Mary Jo Hatch, Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński, *The three faces of leadership: manager, artist, priest*, „Organizational Dynamics”, vol. 35, nr 1, 2006, s. 49–68.
111. Andrzej K. Koźmiński, *The change lab: Polish management and management education*, w: *Dobra gospodarka*, Wydawnictwo WSPiZ Warszawa 2006, 219–240.
112. Andrzej K. Koźmiński, *Wspomnienia absolwentów uczelni*, „Bank i Kredyt”, nr 5–6, 2006, s. 99–103.
113. Jan K. Bielecki, John Bradley, Marshall Goldman, Stanisław Gomułka, Ruslan Khasbulatov, Andrzej K. Koźmiński, William A. Niskanen, *Economic policy choices in Europe: perspective on the US model performance*, w: Wojciech Bieńkowski, Josef C. Brada and Mariusz Jan Radło (red.), *Reaganomics Goes Global. What Can EU, Russia and Other Transition Countries Learn from The US*, Palgrave Macmillan, London 2006, s. 236–255.
114. Andrzej K. Koźmiński, *Polish economic perspectives in the context of the EU enlargement*, „Master of Business Administration” 3 (74) Maj–Czerwiec 2005, s. 18–22.
115. Andrzej K. Koźmiński, *Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach europejskich*, „Roczniki Stacji Naukowej Polskiej Akademii Nauk w Paryżu”, tom VII, Paryż 2004, s. 11–25.
116. Andrzej K. Koźmiński, *Polish management in times of change*, „Nowy Sącz Academic Review” nr 1 2005, s. 4–15.
117. Andrzej K. Kozminski, *Flexibility-based competition: skills and competencies in the new Europe*, „Human Factors and Ergonomics in Manufacturing”, vol. 15, nr 1, Winter 2005, s. 35–47.
118. Andrzej K. Koźmiński, *Building up competitive advantage in the new Europe: the role of higher education*, w: Wictor Alexandre and Wojciech W. Gasparski (red.), *French and Other Perspectives in Praxiology. Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, vol. 12, New Transaction Publishers, New Brunswick (USA), London (UK) 2005, s. 191–212.
119. Andrzej K. Koźmiński, *Jaki kapitalizm. Modelowe trendy i kierunki polityki*, w: W. Kieżun (red.), *Krytyczna Teoria Organizacji. Wybór Zagadnień*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2004, s. 133–147.

120. Andrzej K. Koźmiński, *Kultura menedżerska*, w: W. Kieżun (red.), *Krytyczna Teoria Organizacji. Wybór Zagadnień*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2004, s. 211–226.
121. Andrzej K. Koźmiński, *The change lab*, „Academia” nr 3 (3) 2004, s. 30–31.
122. Andrzej K. Koźmiński, *Wyzwania przełomu*, w: I. Kołodkiewicz, W. Kozioł (red.), *Wyzwania globalizacji – odpowiedzi przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2004, s. 205–217.
123. Andrzej K. Koźmiński, *Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej*, „Master of Business Administration”, Styczeń–Luty 2004, s. 13–18.
124. Andrzej K. Koźmiński, *Kultura i etyka menedżerska*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Wydawnictwo Orgmasz Warszawa 2003, s. 63–73.
125. Witold Bielecki, Andrzej K. Koźmiński, *Warszawska melodia biznes oswity*, Sinergia nr 1 (5) 2003, s. 23–30.
126. Andrzej K. Koźmiński, *Jaki kapitalizm dla Polski?*, w: *Polski ustrój społeczno-gospodarczy. Jaki kapitalizm?*, Warszawa 2003, Rada Strategii Społeczno – Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Raport 22, s. 22–29.
127. Andrzej K. Koźmiński, *Jaki kapitalizm. Modelowe trendy i kierunki polityki*, w: *Polski ustrój społeczno-gospodarczy. Jaki kapitalizm?*, Warszawa 2003, Rada Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów Raport 22, s. 162–177.
128. Andrzej K. Koźmiński, *Introduction. Remarks about the field of research*, w: A. Zorska (red.) *Transnational Corporations in Poland*, Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management Warsaw 2003, s. 11–17.
129. Andrzej K. Koźmiński, *The role of higher education in societies in transition within the globalized environment: solid academic credentials and the challenges of building up an institutional image*, „Higher Education in Europe”, vol. XXVII nr 4, 2002, s. 365–371.
130. Andrzej K. Koźmiński, *Jaki kapitalizm dla Polski?*, w: *Polskie przemiany: uwarunkowania i spory*, Stowarzyszenie Studiów i Inicjatyw Społecznych Warszawa 2002, s. 117–122.
131. Andrzej K. Koźmiński, *Socjologia ekonomiczna*, w: *Encyklopedia Socjologii*, t. IV, Oficyna Naukowa Warszawa 2002, s. 52–59.

132. Andrzej K. Koźmiński, *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy*, w: Grzegorz W. Kołodko (red.), *Rozwój polskiej gospodarki perspektywy i uwarunkowania*, Wydawnictwo WSPiZ Warszawa 2002, s. 155–166.
133. Andrzej K. Koźmiński, *Masters and craftsmen i management*, w: *Transition. Visions and Reality*, WSPiZ Warsaw 2001, s. 123–142.
134. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności firmy*, w: J. Kotowicz-Jawor (red.), VII Kongres Ekonomistów Polskich, styczeń 2001, tom IV, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, PTE, Dom Wydawniczy Bellona: Warszawa 2001, s. 19–29.
135. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności gospodarki i firmy*, „Prakseologia” nr 141, 2001, s. 373–389.
136. Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński, *Four theaters: moral discourses in Polish management*, „Management Learning”, vol. 32 (3) 2001, s. 321–343.
137. Andrzej K. Koźmiński, *Jak tworzyć gospodarkę opartą na wiedzy*, w: *Strategia rozwoju Polski u progu XXI wieku*, Konferencja u Prezydenta RP, Komitet Polska 2000 plus Warszawa 2001, s. 32–39.
138. Mary Jo Hatch, Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński, *Theater in management: an analysis of the modern play of management*, „Comportamento Organizacional e Gestao”, nr 1 Abril 2001, s. 7–25.
139. Andrzej K. Koźmiński, *Organizacja*, w: Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski (red.), *Zarządzanie teoria i praktyka*, PWN Warszawa 2001, s. 13–43.
140. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie*, w: Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski (red.), *Zarządzanie teoria i praktyka*, PWN Warszawa 2001, s. 45–83.
141. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, w: Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski (red.), *Zarządzanie teoria i praktyka*, PWN Warszawa 2001, s. 531–580.
142. Andrzej K. Koźmiński, *Poland: The Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management*, w: *UNESCO-CEPES Studies on Higher Education. Ten Years After and Looking Ahead: A Review of Transformations of Higher Education in Central and Eastern Europe*, CEPES Bucharest 2000, s. 151–178.
143. Andrzej K. Koźmiński, *Jak zamknąć lukę zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” nr 2 (100) 2000, s. 7–16.

144. Andrzej K. Koźmiński, George S. Yip, Anna Dempster, *Evaluating the Central and Eastern European opportunity: Eastern promise*, w: Andrzej K. Koźmiński, George S. Yip (red.), *Strategies for Central and Eastern Europe*, MacMillan Business London 2000, s. 1–33.
145. Andrzej K. Koźmiński, George S. Yip, *Conclusions: the sun rises in the East*, w: Andrzej K. Koźmiński, George S. Yip (red.), *Strategies for Central and Eastern Europe*, MacMillan Business London 2000, s. 284–304.
146. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie a nauka*, „Nauka” nr 1, 2000, s. 63–70.
147. Wiesław M. Grudzewski, Andrzej K. Koźmiński, *Teoria y practica de la administracion en los paises postsocialistas, a principios del sigolo XXI*, „Management Today en Espanol”, Decembre 1999, s. 15–20.
148. Andrzej K. Koźmiński, *Kultura menedżerska*, w: Józef Koźielecki (red.), *Humanistyka przełomu wieków*, Wydawnictwo Akademickie Żak Warszawa 1999, s. 317–336.
149. Andrzej K. Koźmiński, *Umiędzynarodowienie polskich przedsiębiorstw*, w: Elżbieta Adamowicz (red.), *Gospodarka w okresie przemian*, SGH Warszawa 1999, s. 129–142.
150. Andrzej K. Koźmiński, *Misje i strategie szkół wyższych*, w: Jerzy Woźnicki (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych Warszawa 1999, s. 237–245.
151. Andrzej K. Koźmiński, *Wymogi konkurencyjności a kształcenie menedżerów w perspektywie XXI wieku*, w: M. Hafffer, S. Sudoł (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Wydawnictwo UMK Toruń 1999, s. 439–447.
152. Andrzej K. Koźmiński „Ekonomia”, w: *Encyklopedia Socjologii* t. I, Oficyna Naukowa Warszawa 1998, s. 170–179.
153. Andrzej K. Koźmiński „Gospodarka”, w: *Encyklopedia Socjologii* t. I, Oficyna Naukowa Warszawa 1998, s. 247–254.
154. Andrzej K. Koźmiński, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki polskiej w opiniach ekspertów i menedżerów* w: *Drogi dojścia do gospodarki konkurencyjnej*, Materiały na sympozjum z okazji 70-lecia urodzin prof. Jerzego Dietla Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego Łódź 1997, s. 36–52.
155. Andrzej K. Koźmiński, *W jakim celu kształcimy menedżerów w radykalnie zmieniającej się sytuacji rynkowej i społecznej*, w: Jerzy Dietl, Zofia Sapijaszka (red.), *Studia licencjackie dla potrzeb biznesu: dotychczasowe doświadczenia i dalsze perspektywy*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 1997, s. 7–11.

156. Andrzej K. Koźmiński, *Jaki kapitalizm dla Polski: wymiar ekonomiczny i społeczny nowego porządku*, w: J. Kochanowicz, T. Kowalik, A. K. Koźmiński, W. Morawski, J. Staniszkis, J. Wilkin, *Ustrojowa wizja gospodarki polskiej*, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych Warszawa 1997, s. 68–95.
157. Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński, *Wartości i normy w zarządzaniu*, w: Jerzy Dietl, Wojciech Gasparski (red.), *Etyka biznesu*, PWN Warszawa 1997, s. 188–204.
158. Andrzej K. Koźmiński, *Restitution of private property: reprivatization in Central and Eastern Europe*, „Communist and Post Communist Studies”, vol. 30, nr 1, 1997, s. 95–106.
159. Andrzej K. Koźmiński, *Lessons from recession in Central and Eastern Europe: from survival to continuous improvement*, w: Sarah S. King, Donald P. Cushman (red.), *Lessons from the Recession*, SUNY Press Albany 1997, s. 151–178.
160. Andrzej K. Koźmiński, *Management education in the transitional economies of Central and Eastern Europe*, w: M. Lee, H. Letiche, R. Crawshaw, M. Thomas (red.), *Management Education in the New Europe*, International Thomson Business Press London 1996, s. 163–179.
161. Andrzej K. Koźmiński, *Management education in Central and Eastern Europe*, w: *International Encyclopedia of Business & Management*, vol. 3, Routledge London and New York 1996, s. 2775–2781.
162. Andrzej K. Koźmiński, *Economies of central and Eastern Europe, transition of*, w: *International Encyclopedia of Business & Management*, vol. 2, Routledge London and New York 1996, s. 1123–1129.
163. Wiesław M. Grudzewski, Andrzej K. Koźmiński, *Teoria i praktyka zarządzania w początkach XXI wieku*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (85) 1996, s. 3–29.
164. Andrzej K. Koźmiński, *Nowoczesna teoria i praktyka zarządzania w początkach XXI wieku*, w: *Polska na drodze do zjednoczonej Europy. Rola Państwa w procesach dostosowawczych do Unii Europejskiej*, Komitet Prognoz Polska XXI wieku przy Prezydium PAN Dom Wydawniczy Elipsa Warszawa 1996, s. 3–23.
165. Andrzej K. Koźmiński, *International business and transition from command to market economies*, w: *Transformation in managing organizations in Central and Eastern European economies*, Międzynarodowa Konferencja CECIOS I TNOiK, Poltext Warszawa 199, s. 23–31.
166. Andrzej K. Koźmiński, *Od teorii ‘S’ do teorii ‘R’. Badania procesów zarządzania w kontekście wyzwań przyszłości*, „Przegląd Organizacji” nr 6, 1996, s. 4–8.
167. Andrzej K. Koźmiński, *From survival to continuous improvement*, w: *Training the Fire Brigade: Preparing for the unimaginable*, EFMD Brussels 1996, s. 195–199.

168. Andrzej K. Koźmiński, *Looking ahead: skills and competencies in the New Europe*, w: Thomas Sattelberger (red.), *Human Ressource Management im Umbruch*, Gabler Verlag Wiesbaden 1996, s. 343–362.
169. Andrzej K. Koźmiński *Mikro i makro-społeczna równowaga funkcjonalna w warunkach transformacji*, „*Ekonomista*” nr 1–2 1995, s. 157–165.
170. Andrzej K. Koźmiński, *From the communist nomenclatura to transformational leadership. The role of management in the post-communist enterprises*, w: Bruno Grancelli (red.), *Social Change and Modernization: Lessons from Eastern Europe*, Walter de Gruyter Berlin, New York 1995, s. 83–105.
171. Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński, *O paradygmacie inaczej: normy i wartości w zarządzaniu*, „*Organizacja i Kierowanie*” nr 4 (82) 1995, s. 3–19.
172. Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński, *Cztery teatry: normy i wartości w zarządzaniu I*, „*Przegląd Organizacji*” nr 5 1995, s. 10–13.
173. Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński *Cztery teatry: normy i wartości w zarządzaniu II*, „*Przegląd Organizacji*” nr 7 1995, s. 17–20.
174. Andrzej K. Koźmiński, *Lessons from the restructuring of post-communist enterprises*, w: Donald P. Cushman, Sarah S. King (red.), *Communicating Organizational Change: A Management Perspective*, SUNY Press Albany 1995, s. 311–328.
175. Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński, *Four theaters: norms and values in management*, „*Polish Sociological Review*” nr 3 (111) 1995, s. 263–274.

Publicystyka

Poczynając od roku 1962 artykuły i felietony publicystyczne zamieszczane w tygodnikach i dziennikach takich jak m.in. „*Życie Gospodarcze*”, „*Przegląd Tygodniowy*”, „*Polityka*”, „*Tygodnik Powszechny*”, „*Przegląd Techniczny*”, „*Kierunki*”, „*Życie Warszawy*”, „*Rzeczpospolita*”. Stała (od 2000 do końca 2005 roku) współpraca z dziennikiem „*Rzeczpospolita*”, m.in. comiesięczne komentarze „*Moim zdaniem*” w dodatku „*Ekonomia i rynek*”, stale publikowane w „*Rzeczpospolitej*” artykuły (mniej więcej co 2 miesiące, od maja 2012 do listopada 2013 cotygodniowe felietony, od początku 2014 do 2015 felietony zamieszczane, co dwa tygodnie w „*Dzienniku Gazecie Prawnej*” w ramach cyklu „*Opinia*”, ponadto incydentalna współpraca z „*Rzeczpospolitą*” i „*Dziennikiem Gazetą Prawną*”. Blog ukazywał się na Portalu Salon 24 w styczniu i lutym 2010. Od 1921 roku współpraca z miesięcznikiem „*Wszystko Co Najważniejsze*”.

Discipline:	Economics
Specialty:	Management
Scientific specialization:	Theory of organization and management, political economy, international management, management in post-socialist countries, economic and management sociology.

Academic Degrees and Titles

- Masters in Economics, Central School of Planning and Statistics (SGPiS) – 1963
- Masters in Sociology, University of Warsaw – 1964
- Doctorate in Economics, SGPiS – 1965
- Habilitation in Economic Sciences, University of Lodz – 1968
- Associate professorship – 1976
- Full professorship – 1983
- Honorary Doctorate of the University of Szczecin – 2015
- Honorary Doctorate of ESCP-Europe, Paris – 2017
- Honorary Doctorate of the University of Warsaw – 2022

Academic Career

- Assistant Lecturer, Department of Political Economy, Central School of Planning and Statistics (SGPiS) – 1963–1965
- Adjunct Professor, Department of Political Economy, SGPiS – 1965–1969
- Docent/Assistant Professor, Department of Organization Theory, Central School of Planning and Statistics – 1969–1973
- Docent/Assistant Professor, Department of Systems Analysis, University of Warsaw – 1973–1976
- Associate Professor, Department of Systems Analysis, University of Warsaw – 1976–1981
- Associate Professor, Department of Organization Theory, University of Warsaw – 1981–1983
- Full Professor, Department of Organization Theory, University of Warsaw – 1983–1998
- Full Professor, Institute of Sociology, University of Warsaw – 1998–2000

- Full Professor, Department of Management, Kozminski University (Akademia Leona Koźmińskiego) – 1994–

Elective Membership in Academic Organizations

- Polish Academy of Sciences, corresponding member – 1998
- European Academy, full member – 2003
- International Academy of Management – 1996
- Warsaw Scientific Society, full member – 1984
- Academie Europeene (1997)
- Academie des Sciences Commerciales (1992)
- American Lodge (PL US) – 2008
- Committee on Organization and Management Sciences of the Polish Academy of Sciences – 1974–1998
elected for consecutive three-year terms, then ex officio as a member of the corporation of scholars of the Polish Academy of Sciences, member of the Presidium.
- EFMD Fellow 2020

Management Positions in Higher Education

- Head of the Department of Systems Analysis, Institute of Management, University of Warsaw – 1973–1983
- Head of the Department of Organization Theory, Faculty of Management, University of Warsaw – 1983–1998
- Vice-Dean of the Faculty of Management, University of Warsaw – 1977–1981
- Dean of the Faculty of Management, University of Warsaw – 1981–1987
- Director of the International Management Centre of the University of Warsaw – 1991–1996
- Head of the Department of Management at Kozminski University – 1993–2014
- Director of the Interdisciplinary Centre at Kozminski University – 2014–
- Rector of Kozminski University – 1993–2011
- President of Kozminski University, Chairman of the Board of Trustees – 2011–2020

- Member of the Board of Directors (Conseil d'Administration) – Ecole Supérieure de Commerce (ESC) Rouen, France – 2006–2010.

Internships and Scholarships Abroad

- Postdoctoral Fulbright Fellowship, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, USA – 1971–1972
- Internship at the Centre National des Recherches Scientifiques (CNRS) – Paris, France – 1967
- Internship in the Research Department of the Istituto Mobiliare Italiano bank, Rome, Italy – 1962
- Internship at the SVIMEZ research institute (Sviluppo Mezzogiorno), Rome, Italy – 1963

Visiting Professorships at Foreign Universities

- UCLA (University of California, Los Angeles) USA – 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996
- Donau Universität, Krems, Austria – 1995, 1996, 1997, 1998
- University of Orléans, France – 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989
- Central Connecticut State University, USA – 1986, 1987, 1988, 1989
- George Washington University, Washington D.C., USA – 1978, 1979
- Duquesne University, Pittsburgh, USA – 1976, 1981

Guest Lectures at Foreign Universities

- Universitätsseminar der Wirtschaft Schloss Gracht, Germany
- INSEAD, Fontainebleau, France
- Bled School of Management, Slovenia
- International Management Center, Budapest, Hungary
- Catholic University of Leuven, Belgium
- Université de Nancy, Nancy, France
- Institut Français de Gestion, Paris, France
- George Mason University, Virginia, USA
- Bonn Universität, Bonn, Germany

- SINNEA, Bologna, Italy
- Pontifica Universidad Catolica de Chile, Santiago, Chile
- Technical University of Lisbon, Portugal
- Mississippi State University, USA
- University of Oslo, Norway
- Universite Luis Pasteur, Strasbourg, France
- University of Istanbul, Turkey
- Budapest University of Economics, Budapest, Hungary
- Academy of Economics and Law, Moscow, Russia
- University of New Hampshire, Durham, New Hampshire, USA
- Institut Agronomique Mediteraneen, Montpellier, France

Achievements in the Field of Staff Education

- 54 supervised defended Master's degrees
- 16 supervised defended Doctorates (Wiktor Askanas; Florence Clausard-Feldman; Dariusz Jemielniak, Monika Kostera; Piotr Kurczak; Dominika Latusek, Piotr Mikołajewski; Krzysztof Obłój, Tomasz Olejniczak, Anna Olszewska, Włodzimierz Piotrowski, Maciej Ramus, Alicja Sobczak, Adrian Szumski, Anna Świtek, Andrzej Zawislak, Paweł Zawislak), 6 people among them: Askanas, Jemielniak, Kostera, Latusek-Jurczak, Obłój, Zawislak became professors at Polish and international universities.

Speeches at Conferences and Scientific Seminars (After 1995)

- March 2012, Gdańsk – European Conference WAPOR (Word Association for Public Opinion Research). “Opinions and attitudes in times of economic turbulence”. Introductory lecture: “Economic imagination and its significance in present time”.
- November 2013, Warsaw – IX Congress of Polish Economists: plenary paper: “The contribution of management to economic growth in systemic transformation countries”.

- November 2013, Paris – international conference. “La Pologne face a la crise en Europe”; organizers: La Société Historique et Littéraire Polonaise and l’Institut National des Langues et Civilisations Orientales. Moderator of the Panel “Le defi por la Pologne”.
- March 2014, Krakow – Congress of Academic Culture, paper: “Network culture?” and chairing the panel: “Local, national or cosmopolitan science? Scientific network in the era of globalization. Opportunities for the advancement of Polish universities in the world”.
- September 2013, Sopot – European Forum for New Ideas: Chairing and participation in two panels: “How to cure the old continent? Ideas and values for overcoming the crisis”; “A crisis of leadership, a crisis of values, where have ideals gone”.
- October 2013, Warsaw – conference: “Management and economic policy for development”. Papers: “Managerial contribution to growth in transition economies” and “ALK index of socio economic balance for Poland” (with A. Noga, K. Zagórski and K. Piotrowska).
- March 2013, Warsaw – European Executive Forum – Chairmanship of panel: “The end of the world of managers?”.
- September 2012, Sopot – European Forum for New Ideas; Panel: “The future of transatlantic relations”.
- May 2012 – V Krakow Conference “Transformation of the European and global scene of the 21st century. Strategies for Poland”. Paper “Economic architecture of Europe in crisis”.
- May 2009, Bucharest – UNESCO Forum on Higher Education in the Europe Region: Access, Values, Quality and Competitiveness paper “Competitiveness of Higher Education Institutions”.
- November 2011, Prague – “World Forum on Governance”; organizer: Brookings Institution, USA. Co-moderator of the panel “Can Institutional Investors Really Be ‘Cop on the beat’ Against Corruption” (with Prof. Stephen Davis from Yale University).
- October 2011, Paris – conference: “Pologne Example d’une transition reussi?”; organizer: Polish Library in Paris and Kozminski University. Moderator of the session “La gestion des affaires en Pologne” and paper “Transformational Management: The Case of Poland”.
- September 2011, Warsaw – conference “Private Higher Education and its Contribution to Enhancement of Innovation Potential of Europe in the Global Competitive Environment”; organizer: Lazarski University. Panel moderator: “Private higher education as active participant of modernization processes”.
- June 2009, Paris – Polish Library; lecture: “Transition: Vingt Ans Apres le Debut”.

- April 2009, Warsaw – International Conference “The Great Transformation 1989–2029”; paper “Transition: Unanswered Questions”.
- September 2008 – “Business Schools Research At the Present Stage of Transition”; paper at the annual conference of CEEMAN (Central & East European Management Development Association) Tirana, Albania.
- November 2007, Warsaw – paper at the XXV Congress of Economists: “Economics and other social sciences”.
- June 2008 – PAU (Polish Academy of Arts and Sciences – Krakow) seminars “Economic patriotism” – as part of the series of seminars “Patriotism yesterday and today”.
- June 2008 – paper “The Polish knowledge industry fading the European challenge” at the conference of the Polish Academy of Sciences and the Spanish Real Academia de Ciencias Economicas y Financiaras “Plurality and Unity in European Social, Technical and Economic Thought”.
- May 2005, Munich – leading paper at the annual conference of the European Academy of Management “The future of management education”.
- February 2005, Stockholm – paper at the international conference “The enlargement of the European Union and the national interest: culture, politics and economic perspectives”; organizer: Baltic and East European Graduate School Sodertorns University College; paper: “Polish Economic Perspectives in the Framework of EU Enlargement”.
- September 2004, Turino – paper at the annual conference of the European Association of International Education (EAIE) “Private sector in Polish higher education”.
- September 2004, Bucharest – presentation on managerial education at the international conference organized by the European Center for Higher Education UNESCO “Ethical and moral dimensions for higher education and science in Europe”.
- July 2004, Gothenburg – keynote address: “The change lab: Polish management and management education” at IFSAM I Scandinavian Academy of Management World Congress.
- May 2003, Warsaw – joint conference of the Faculty of Management of the University of Warsaw and Kozminski University “Challenges of globalization, enterprise responses”; paper: “Challenges of the breakthrough”.

- October 2003, Paris – paper at the Scientific Station of the Polish Academy of Sciences: “Are Polish managers able to compete on the markets of the European Union”.
- September 2002, Bled, Slovenia – Chairman of the 10th Annual CEEMAN Conference “Leadership in Transition Economies”.
- September 2002, Bucharest – “UNESCO-CEPES Jubilee International Conference on Higher Education in 21st century: Its Role and Contribution to Our Common Advancement”; participation in the panel discussion: “Views from institutions of higher education and academic organizations”.
- June 2002, Warsaw – chairmanship of the conference organized by UNESCO-CEPES and Kozminski University: “Invitational Roundtable on Statistical Indicators for the Quality Assessment of Higher/ Tertiary Education Institutions – The Methodologies of Ranking and League Tables”; leading paper: “The Role of Higher Education in Transforming Societies within the Globalized Environment”.
- June 2001, Warsaw – Co-chairman of the XXX annual EFMD conference “One Europe? One world?”.
- April 2000, Salzburg – UNESCO-CEPES seminar: “Evolution of Universities in Central and Eastern Europe”; paper “Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management”.
- August 1999, Chicago – paper at the American Academy of Management Meeting: Mary Jo Hatch, Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński “Theater in Management”.
- June 1998, Chicago – Global Management Education Forum, paper: “Management Training in Transition Economies”.
- Papers at the annual CEEMAN conferences: St. Petersburg – October 1995, Prague – October 1996, Sinaia – October 1997, Riga – October 1998.
- June 1996, Brussels – XXV EFMD Annual Conference “Visions for Management Development”; paper: “What Are We Developing Managers for”.
- July 1996, Salzburg – “Central and Eastern European Economic Summit”; paper: “Human Resources – Training for the Market”.
- May 1995, Catania – Interuniversity center seminar “Lessons from Recession”, paper: “Lessons from Recession in Central and Eastern Europe: From Survival to Continuous Improvement”.

Participation in Editorial Boards

- Master of Business Administration, publisher: ALK (Kozminski University), Warsaw – 2001–2010
- Organization Review, publisher: TNOiK, Warsaw – 1985–2007
- Management Sciences, publisher: PWN, Warsaw – 1985–1988 (editor-in-chief)
- Series: International Management, publisher: State University of New York Press, Albany, N.Y. – 1992–1999;
- International Studies of Management and Organization, publisher: M.E. Sharpe Inc. New York – 1970–
- International Encyclopedia of Business and Management, publisher: Routledge, London – 1996
- Kozminski Series in Management and Economics, publisher: Peter Lang Frankfurt am Main – 2013–

Participation in Organizations, Functions Performed

- Conference of Rectors of Academic Schools in Poland (CRASP), member of the Presidium, Chairman of the Temporary Conference of Rectors of Academic Non-State Universities; 2002–2008
- OPI Information Processing Centre at the Ministry of Science and Higher Education – Chairman of the Scientific Council 2012–2016
- CEEMAN (Central and Eastern European Management Development Association) – Vice-President 1993–2005
- EFMD (European Foundation for Management Development) – Member of the Management Board 1995–2001, Member of the Accreditation Committee (Awarding Body) EQUIS 2002–2008
- UNESCO European Center for Higher Education in Bucharest (UNESCO-CEPES) – Member of the Scientific Council 2003–2009, Vice-President 2004–2009
- AACSB (American Association of Collegiate Schools of Business) member of the international affairs team 1998–2001
- Leopold Kronenberg Banking Foundation – member of the Program Council and the Chapter of the Gieysztor Award 2009–
- Global Foundation for Management Education – Member of the Board of Directors 2009–2012
- Council of Arbitrators at the Polish Chamber of Commerce – member 2009–

- TNOiK (Scientific Society of Organization and Management) – Vice-President 1981–1985, honorary member 1998
- Institute of Knowledge Society of the Polish Rectors Foundation – member of the Program Council 2004–
- Polish Sociological Association
- European International Business Association
- Presidium of the Committee on Organization and Management Sciences of the Polish Academy of Sciences – member 2000–
- Central Commission for Academic Degrees and Titles – member 1987–1990

Public and State Functions

- Member of the team of advisors to the Polish Prime Minister – 1989
- Member of the Social and Economic Strategy Council to the Polish Prime Minister – 1995–2006
- Member of the Council for Education and Research to the President of the Republic of Poland – 2008–2010
- Member of the National Development Council to the President of the Republic of Poland – 2010
- Chairman of the Convention of Non-State Universities to the Polish Minister of National Education – 1997–2001
- Chairman of the Team Identifying Members of the Council of the Polish National Science Centre – 2014–2018
- Sejm (Parliament of Poland) expert – 1990–1992

Consultant

- OECD – 1991
- UNIDO (1983)
- ILO – 1992
- POLGAS – 2002

- Ministry of Education – 1988
- Ministry of Privatization – 1990
- Institute of Machine Industry Organization – 1976–1979
- Institute of Internal Trade – 1968–1971

Participation in the Bodies of Commercial Law Companies

- Międzynarodowa Szkoła Zarządzania Spółka z o.o. (International School of Management Ltd.) – Chairman of the Board – 1989–
- Bank Millennium – Member of the Supervisory Board, Chairman of the Personnel Committee – 2000–2021
- Daewoo FSO Motor S.A. – Member of the Supervisory Board – 2000–2004
- Furnell International S.A. – Member of the Supervisory Board – 1989–1992
- CSBI S.A. (Computerland Group) – Chairman of the Supervisory Board – 1996–1998
- Computerland S.A., and then Signity S.A. – Chairman of the Supervisory Board – 2002–2007
- National Investment Fund Progress S.A. – Member of the Supervisory Board – 2005–2006
- “Orange” Polska S.A., formerly Telekomunikacja Polska SA. – Chairman of the Supervisory Board – 2006–2013; Deputy Chairman of the Supervisory Board – 2013–2016

Decorations, Awards, Distinctions

- Knight’s Cross of the Order of Polonia Restituta – 1983
- Officer’s Cross of the Order of Polonia Restituta – 2000
- Commander’s Cross of the Order of Polonia Restituta – 2011
- Knight of the Order of Academic Palms awarded by the Prime Minister of the French Republic – 2016
- European Medal awarded by the European Economic and Social Committee and Business Center Club – 2014
- Tadeusz Kotarbiński Medal no. 1 awarded by the President of the Polish Academy of Sciences for outstanding achievements in the field of organization and management – 1999

- Team Award by the Minister of Science and Higher Education in the field of didactics for the book “Management from scratch. Academic Textbook” (co-authored with D. Jemielniak) – 2009
- Award for the scientific editing of the academic book of the year 1996 for the book “Management – theory and practice”
- Scientific Award of the Ist Division of the Polish Academy of Sciences – 1990
- Award of the Committee on Organization and Management Sciences of the Polish Academy of Sciences for the monograph “Bounded Leadership. Empirical Study” 2014
- First prize in the “Economicus” 2015 competition of “Dziennik Gazeta Prawna” for the best book spreading economic knowledge “Poker Time”.
- PKO BP Special Award for the best economic book by a Polish author “Poker time” – 2015
- Scientific awards by the Minister of National Education – 1974, 1975, 1977, 1986
- Award for creating the first MBA Program in Poland awarded by the Polish Business Club and Polish Business Corporation – 1992
- Special Award of the Board of the “Lewiatan” Confederation for proving that private higher education can be a model for the entire education system in Poland – 2015
- Vector 2015 “for creating one of the most important academic centers in Poland and for building a model cooperation between the scientific and business communities” awarded by the Employers of the Republic of Poland
- Andrzej Wierzbicki Award, granted by the Management Board of the “Lewiatan” Confederation for cooperation between higher education and business – 2021
- Honorary Diploma for achievements in the field of international management awarded by the Rector of George Washington University, Washington D.C. USA – 1979

Scientific Publications

- Hirsh coefficient of H-34 according to the “Publish or Perish” portal, number of citations: 7232 (February 2024).

Book Publications

1. Andrzej K. Koźmiński, Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek-Jurczak, Anna Pikos, *Zarządzanie. Nowe Otwarcie [Management. A new opening]*, Wydawnictwo Poltext, Warsaw 2023, 379 pages.
2. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *The Balanced Development Index For Europe's OECD Countries*, Springer Briefs in Economics, Switzerland 2020.
3. Grzegorz W. Kolodko, Andrzej K. Koźmiński, *Nowy pragmatyzm kontra nowy nacjonalizm [New Pragmatism vs. New Nationalism]*, Prószyński i Ska., Warsaw 2017, 271 pages.
4. Andrzej K. Koźmiński, *Wyobrażenia ekonomiczna [Economic Imagination]*, Wydawnictwo Poltext, Warsaw 2016, 310 pages.
5. Krzysztof Zagórski, Andrzej K. Koźmiński, Witold Morawski, Katarzyna Piotrowska, Gavin Rae, Marta Strumińska-Kutra, *Postawy ekonomiczne w czasach niepewności. Ekonomiczna wyobrażenia Polaków 2012–2014 [Economic attitudes in times of uncertainty. The Economic Imagination of Poles 2012–2014]*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warsaw 2015, 266 pages.
6. Andrzej K. Koźmiński, Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek-Jurczak, *Zasady zarządzania [Principles of Management]*, Wolters Kluwer, Warsaw 2014, 458 pages.
7. Andrzej K. Koźmiński, *Czas pokera [Poker time]*, Wolters Kluwer, Warsaw 2014, 347 pages.
8. Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak (eds.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu [Interorganizational Relations in Management Sciences]*, Wolters Kluwer Business, Warsaw 2014, 496 pages.
9. Andrzej K. Koźmiński, Dariusz Jemielniak, Elżbieta Jendrych, Halina Wiśniewska, *Management Matters*, Wolters Kluwer Business, Warsaw 2014, 197 pages.
10. Andrzej K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne [Bounded Leadership. An Empirical Study]*, Wydawnictwo Poltext, Warsaw 2013, 258 pages.
11. Andrzej K. Koźmiński, Dariusz Jemielniak, *The New Principles of Management*, Peter Lang, Frankfurt am Main 2013, 364 pages.
12. Luciano Segreto, Hubert Bonin, Andrzej K. Koźmiński, Charles Manera and Manfred Pohl (eds.), *European Business and Brand Building*, PIE Peter Lang, Bruxelles 2012, 264 pages.

13. Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji: od systemu do sieci [The Development of the Theory of Organization: From System to Network]*, Wolters Kluwer Business, Warsaw 2011, 139 pages, II ed. 2017.
14. *Koźmiński Reaktywacja [Kozminski Reactivation]*, Wydawnictwo Poltext, Warsaw 2011.
15. Andrzej K. Kozminski, V. P. Buyanov, D. Yemelnyak, A. A. Khachaturov, *Osnowy Uprawnienia. Uczebnik dla wyższych Uczebnych Zawedenij [Foundations of Management, Textbook for higher education institutions]*, Moskowska Akademia Uprawnienia i Prawa, Moscow 2010, 441 pages.
16. Andrzej K. Koźmiński, *Management In Transition*, Diffin, Warsaw 2008, 224 pages.
17. Andrzej K. Koźmiński, *How it All Happened. Essays in Political Economy of Transition*, Difin, Warsaw 2008, 44 pages.
18. Dariusz Jemielniak, Andrzej K. Koźmiński (eds.), *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki [Knowledge Management. Academic Textbook]*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warsaw 2008, 555 pages.
19. Andrzej K. Koźmiński, Dariusz Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki [Management from scratch. Academic Textbook]*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warsaw 2008, 493 pages.
20. Andrzej K. Koźmiński, *Koniec świata menedżerów? [The End of the World of Managers?]*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warsaw 2008, 230 pages.
21. Mary Jo Hatch, Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński, *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*, Blackwell Publishing Oxford, U.K. 2005 pp. 169. Translation into Chinese published in 2007 by Economy & Management Publishing, Beijing. Translated into Polish: *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer, Artysta, Kapłan*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warsaw 2010, 232 pages.
22. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych [Management in conditions of uncertainty. Advanced Handbook]*, PWN Warsaw 2004, 201 pages.
23. Andrzej K. Koźmiński, Piotr Sztompka, *Rozmowa o wielkiej przemianie [Conversation about the Great Transformation]*, Wydawnictwo WSPiZ, Warsaw 2004, 228 pages.
24. Andrzej Janowski, Andrzej K. Koźmiński, Jerzy Woźnicki, Franciszek Ziejka, *Raport o zasadniczych problemach szkolnictwa wyższego w polskim systemie edukacji narodowej [Report on the Fundamental*

- Problems of Higher Education in the Polish National Education System*], Report for the President of the Republic of Poland, Warsaw 2002, 61 pages.
25. Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz. Piotrowski (ed.), *Zarządzanie – teoria i praktyka [Management – Theory and Practice]*, ed. V changed, PWN, Warsaw 2013, 792 pages. Reissued annually. Previous editions: 2008, 2006, 2000, 1999, 1998, 1996, 1995.
 26. Andrzej K. Koźmiński, George S. Yip (eds.), *Strategies for Central and Eastern Europe*, MacMillan Business London, St. Martin's Press, New York 2000.
 27. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe – konkurencja w klasie światowej, [International Management – Competition at the World Class level]*, PWN, Warsaw 1999, 255 pages.
 28. Andrzej K. Koźmiński, *Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym [Catching up. Changes in Organization and Management in the Former Socialist Bloc]*, PWN, Warsaw 1998, 257 pages.
 29. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie tu i teraz [Management here and now]*, Wydawnictwo WSPiZ, Warsaw 1996, 52 pages.
 30. Krzysztof Obłój, Donald P. Cushman, Andrzej K. Koźmiński, *Winning. Continuous Improvement in High Performance Organizations*, SUNY Press, Albany 1995, 224 pages.
 31. Andrzej K. Koźmiński, *Catching Up? Case Studies of Organizational and Management Change in the Ex-Socialist Block*, SUNY Press, Albany 1993, 224 pages.
 32. Andrzej K. Koźmiński & Donald P. Cushman (eds.), *Organizational Communication and Management. A Global Perspective*, SUNY Press, Albany 1993, 234 pages.
 33. Andrzej K. Koźmiński, Krzysztof Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej [Organizational equilibrium theory – an outline]*, PWE, Warsaw 1989, 404 pages.
 34. Andrzej K. Koźmiński, *Gospodarka w punkcie zwrotnym [Economy at the Turning Point]*, PWE, Warsaw 1985, 92 pages.
 35. Andrzej K. Koźmiński (ed.), *Współczesne koncepcje zarządzania [Contemporary Management Concepts]*, PWN, Warsaw 1985, 405 pages (ed. II 1987).
 36. Andrzej K. Koźmiński (ed.), *Współczesne teorie organizacji [Contemporary Theories of Organization]*, PWN, Warsaw 1983, 355 pages.

37. Andrzej K. Koźmiński, Krzysztof Oblój (eds.), *Gry o innowacje – analiza przedsięwzięć technicznych* [*Games for Innovation – Analysis of Technical Undertakings*], PWE Warsaw 1983, 180 pages.
38. Andrzej K. Koźmiński, *Po wielkim szoku* [*After the great shock*], PWE Warsaw 1982, 135 pages (2nd ed. 1983).
39. Andrzej K. Koźmiński, Andrzej M. Zawislak, *O organizacji. Dwugłos względnie uporządkowany* [*On Organization. A relatively orderly dual voice*], PWE, Warsaw 1982, 127 pages.
40. Andrzej K. Koźmiński, Andrzej M. Zawislak, *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych* [*Certainty and Game. Introduction to the Theory of Organizational Behavior*], PWE, Warsaw 1979, 127 pages (2nd ed. 1982).
41. Andrzej K. Koźmiński, *Technokraci i humaniści* [*Technocrats and humanists*], Iskry, Warsaw 1977, 215 pages.
42. Andrzej K. Koźmiński, *Analiza systemowa organizacji* [*System Analysis of Organization*], PWE, Warsaw 1976, 416 pages (2nd ed. 1979, Hungarian edition: Kozgazdasagi Es Jogi Konyvkiado, Budapest 1980).
43. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie. Analiza systemowa procesów i struktur* [*Management. System Analysis of Processes and Structures*], PWE, Warsaw 1974, 204 pages (2nd edition 1976).
44. Andrzej K. Koźmiński (ed.), *Decyzje. Analiza systemowa organizacji* [*Decisions. System Analysis of Organizations*], PWN, Warsaw 1975.
45. Andrzej K. Koźmiński, *Studia o zarządzaniu we współczesnym kapitalizmie* [*Studies on Management in Contemporary Capitalism*], PWE, Warsaw 1975, 238 pages.
46. Andrzej K. Koźmiński, Adam Sarapata, *Socjologia handlu* [*Sociology of Trade*], *Selected Issues*, PWE, Warsaw 1972, 422 pages.
47. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie systemowe* [*System Management*], PWE, Warsaw 1972, 179 pages (2nd ed. 1975, Czech edition: Svoboda Institut Rizeni, Prague 1975.)
48. Andrzej K. Koźmiński, *Handel a konsumenci* [*Trade and consumers*], ZW CRS, Warsaw 1967, pp. 239.
49. Andrzej K. Koźmiński, *Dyrektorzy współczesnych przedsiębiorstw kapitalistycznych. Studium z Socjologii kierownictwa* [*Directors of Contemporary Capitalist Enterprises. A Study in the Sociology of Management*], KiW, Warsaw 1966, 175 pages.

Scientific Articles in Journals, Chapters in Collective Works (After 1995)

1. Andrzej K. Koźmiński, *Globalizacja wojny [Globalization of War]*, “Rzeczpospolita” 12.03.2024, A 23.
2. Andrzej K. Koźmiński, *Na czym polega gospodarka wojenna [What is the war economy]* “Rzeczpospolita” 6.02.2024, A 23.
3. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Krzysztof Zagórski, Sergiej Druchyn, *Między ekonomią emocji a ekonomią pragmatyzmu [Between the Economics of Emotions and the Economics of Pragmatism]*, in: *Gospodarka, polityka, społeczeństwo. O praktycznej teorii Grzegorza W. Kołodko [Economy, Politics, Society. On the Practical Theory of Grzegorz W. Kolodko]*, PWN, Warsaw 2024, pp. 99–110.
4. Andrzej K. Koźmiński, *Przywództwo w warunkach radykalnej niepewności [Leadership in Conditions of Radical Uncertainty]*, “Studia Socjologiczno-Polityczne” no. 2 (19) 2024, pp. 41–56.
5. Krzysztof Zagórski, Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Serhii Druchyn, *Rozwój społeczno-gospodarczy a zaufanie do rządu: Polska na tle europejskich państw OECD [Socio-economic development and trust in the government: Poland against the background of European OECD countries]*, “Studia Socjologiczno-Polityczne” no. 2–19 2024, pp. 111–125.
6. Andrzej K. Koźmiński, *Leadership in the time of plague*, “Central European Management Journal”, vol. 30 March, 2022, pp. 2–10.
7. Andrzej K. Koźmiński, *Diagnozy i terapie organizacji*, w: *O mądrą i sprawną Polskę. [Diagnoses and therapies of organizations]*, in: *O mądrą i sprawną Polskę [For a wise and efficient Poland]*. Commemorative Book dedicated to Prof. Witold Kieżun, Poltext, Warsaw 2022, pp. 159–179.
8. Andrzej K. Koźmiński, *Krew, pot i łzy [Blood, sweat and tears]*, “Rzeczpospolita” 8.06.2022, A23.
9. Adam Noga, Andrzej K. Koźmiński, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Czynniki emocjonalne ograniczające inwestycje w europejskich krajach OECD [Emotional factors limiting investments in European OECD countries]*, “Ekonomista” no. 2, 2022, pp. 172–189.
10. A. K. Koźmiński, A. Baczyńska, L. Skoczeń, P. Korzyński, *Towards Leadership Effectiveness: the Role of Leadership Individual Competencies and Constraints. Introduction to the Bounded Leadership Model*, “Leadership and Organization Development Journal” January 2022, p. 16
11. Andrzej K. Koźmiński, *Państwo mądrej równowagi [The State of Wise Balance]*, “Wszystko Co Najważniejsze” no. 28, 2021.

12. Andrzej K. Koźmiński, *Przywództwo w czasach kryzysu [Leadership in times of crisis]*, “Wszystko co najważniejsze” no. 39, 2022, p. 16.
13. P. Korzyński, A. K. Koźmiński, A. Baczyńska, M. Haenlein, *Bounded Leadership: An Empirical Study of Leadership Competencies, Constraints and Effectiveness*, “European Management Journal”, vol. 39, no. 2 April 2021, pp. 226–235.
14. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Praworządność a rozwój [The rule of law and development]*, “Rzeczpospolita” 18.01.2021, A20.
15. Andrzej K. Koźmiński, *Stulecie hybrydowych konfliktów [A Century of Hybrid Conflicts]*, “Rzeczpospolita”, 10.11.2020.
16. Andrzej K. Koźmiński, *Koncepcja seminarium Krytycznej Teorii Organizacji w retrospektywie i w perspektywie [The Concept of the Critical Theory of Organization Seminar in Retrospective and Perspective]*, in: W. Gasparski, W. Kieżun (ed.), *Krytyczna Teoria Organizacji. Elementy Filozofii i Praktyki Zarządzania [Critical Theory of Organization. Elements of the Philosophy and Practice of Management]*, Poltext, Warsaw 2020, pp. 43–48.
17. A. K. Koźmiński, *Tajemnice przywództwa [Secrets of Leadership]*, in: W. Gasparski, W. Kieżun (eds.), *Krytyczna Teoria Organizacji. Elementy Filozofii i Praktyki Zarządzania [Critical Theory of Organization. Elements of Management Philosophy and Practice]*, Poltext, Warsaw 2020, pp. 155–170.
18. Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak, *Zaufanie i nieufność w podejmowaniu decyzji [Trust and Distrust in Decision-Making]*, in: W. Gasparski, W. Kieżun, *Krytyczna Teoria Organizacji. Elementy Filozofii i Praktyki Zarządzania [Critical Theory of Organization. Elements of Management Philosophy and Practice]*, Poltext, Warsaw 2020, pp. 171–186.
19. Krzysztof Zagórski, Andrzej K. Koźmiński, *Wyobraźnia ekonomiczna Polaków w czasach niepewności [The Economic Imagination of Poles in Times of Uncertainty]*, in: W. Gasparski, W. Kieżun, *Krytyczna Teoria Organizacji. Elementy Filozofii i Praktyki Zarządzania [Critical Theory of Organization. Elements of Management Philosophy and Practice]*, Poltext, Warsaw 2020, pp. 187–194.
20. Andrzej K. Koźmiński, *Where Disciplines Meet*, “Krytyka Prawa” 12(2) 2020, pp. 9–19.
21. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Europa między emocjami a racjonalnością: indeks zrównoważonego rozwoju dla europejskich krajów OECD [Europe*

- between emotions and rationality: the sustainable development index for European OECD countries*], “*Ekonomista*” no. 2 2020, p. 316.
22. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Europa między emocjami a racjonalnością* [*Europe between emotions and rationality*], “*Rzeczpospolita*” 20.12.2019, A23.
 23. Eugene Kąciak, Andrzej K. Koźmiński, *Managerial Discretion and Constraints: A Bounded Leadership Model*, “*Journal of Management and Business Administration Central Europe*”, vol. 27, no. 2 2019, pp. 2–32.
 24. Andrzej K. Koźmiński, *Gifts Basket for Professor Grzegorz W. Kolodko*, “*Ekonomista*” no. 3 2019, pp. 374–377.
 25. Andrzej K. Koźmiński, *Hierarchie: czy wiecznie żywe?* [*Hierarchies: Are They Forever Alive?*], in: W. Morawski (ed.), *Socjologia ekonomiczna* [*Economic Sociology*], PWN, Warsaw 2018, pp. 165–173.
 26. Andrzej K. Koźmiński, *Profesjonalista* [*Professional*], in: W. Morawski (ed.), *Socjologia ekonomiczna*, [*Economic Sociology*], PWN, Warsaw 2018, pp. 450–458.
 27. Andrzej K. Koźmiński, *Nowy pragmatyzm kontra nowy nacjonalizm. Szanse i zagrożenia dla świata i dla Polski* [*New Pragmatism vs. New Nationalism. Opportunities and threats for the world and for Poland*], in: E. Mączyńska (ed.), *Ekonomia i polityka. Wokół teorii Grzegorza W. Kolodko* [*Economics and politics. Around the Theory of Grzegorz W. Kolodko*], PWN, Warsaw 2019, pp. 70–77.
 28. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Emocje, racjonalność i rzeczywistość. Złożony indeks zrównoważonego rozwoju społeczno-ekonomicznego* [*Emotions, Rationality and Reality. A Composite Index of Sustainable Socio-Economic Development*], in: E. Mączyńska (ed.), *Ekonomia i polityka. Wokół teorii Grzegorza W. Kolodko* [*Economics and politics. Around the Theory of Grzegorz W. Kolodko*], PWN, Warsaw 2019, pp. 240–272.
 29. Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak, *Po co komu teoria organizacji?* [*Who Needs Organization Theory?*] in: D. Latusek-Jurczak, T. Olejniczak, W. Piotrowski (eds.), *Teoria organizacji. Nauka dla praktyki* [*Theory of Organization. Science for Practice*], Poltext, Warsaw 2018, pp. 11–26.
 30. Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak, *Równowaga funkcjonalna organizacji* [*Functional Balance of Organization*], in: D. Latusek-Jurczak, T. Olejniczak, W. Piotrowski (eds.), *Teoria organi-*

- zacji. *Nauka dla praktyki [Theory of Organization. Science for Practice's sake]*, Poltext, Warsaw 2018, pp. 351–372.
31. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Oczekiwania rozgrzane do czerwoności [Red hot expectations]*, “Rzeczpospolita” 27.12.2018, A27.
 32. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Czy społeczeństwo pozwoli na odbicie inwestycyjne w 2018 r.? [Will the society allow for an investment rebound in 2018?]*, “Rzeczpospolita” 2.01.2018, A27.
 33. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Ekonomia społecznych emocji. Równowaga i nierównowaga funkcjonalna w gospodarce polskiej w latach 1999–2016 na podstawie wskaźnika ALK (BDI) [The Economy of Social Emotions. Equilibrium and functional imbalance in the Polish economy in the years 1999–2016 based on the ALK index (BDI)]*, “Ekonomista” no. 6, 2017, pp. 644–674.
 34. Andrzej K. Koźmiński, „Nowy nacjonalizm” i zwinność biznesu [“New Nationalism” and Business Agility], in: T. Domański (ed.), *Przedsiębiorczość, innowacyjność, konkurencyjność. Polskie doświadczenia na tle innych krajów [Entrepreneurship, Innovation, Competitiveness. Polish experiences against the background of other countries]*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź 2017, pp. 189–193.
 35. Andrzej K. Koźmiński, *Polscy czempioni [Polish Champions]*, “Rzeczpospolita Lista 500”, 26.04.2017, p. 24.
 36. Andrzej K. Koźmiński, *Polish Business Management: A Contredanse of Theory and Practice*, “Journal of Management and Business Administration Central Europe”, vol. 24, no. 4 2016, pp. 10–24.
 37. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *The Balanced Development Index: Its Construction and Application in Times of Uncertainty*, “Polish Sociological Review”, no. 3 (195) 2016, pp. 267–289.
 38. Andrzej K. Koźmiński, *Nowy pragmatyzm przyszłości ekonomii? [New Pragmatism as the Future of Economics?]*, in: M. Bałtowski (ed.), *Ekonomia przyszłości. Wokół nowego pragmatyzmu Grzegorza W. Kołodko [Economics of the Future. Around the New Pragmatism of Grzegorz W. Kolodko]*, PWN, Warsaw 2016, pp. 49–58.

39. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, *W poszukiwaniu antykruchości. Zastosowania syntetycznego wskaźnika ALK [In Search of Antifragility. Applications of the synthetic indicator of Kozminski University]*, “Ekonomista” no. 1, 2016, pp. 32–60.
40. Andrzej K. Koźmiński, *Ograniczenia przywództwa: badanie empiryczne [The Limitations of Leadership: An Empirical Study]*, in: Lech W. Zacher (ed.), *Moc sprawcza ludzi i organizacji [The Causative Power of People and Organizations]*, Poltext, Warsaw 2016, pp. 513–539.
41. Andrzej K. Koźmiński, *Nadchodzi era nowej gospodarki [The coming new economic era]*, “Rzeczpospolita”, Lista 500, 29.04.2016, p. 23.
42. Andrzej K. Koźmiński, *Bounded leadership: empirical study of Polish elite*, “Polish Sociological Review” no. 4 (92) 2015, pp. 425–453.
43. Andrzej K. Koźmiński, *Polskie szkolnictwo wyższe kuźnią elit? [Polish Higher Education as a Forge of the Elites?]* in: W. Morawski (ed.), *Wobec wyzwań jutra. Co myślą Polacy i jak działają [Facing the Challenges of Tomorrow. What Poles think and how they act]*, Wolters Kluwer, Warsaw 2016, pp. 535–550.
44. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Wróżenie ze wskaźników [Fortune-telling from indicators]*, “Rzeczpospolita”, 28.12.2015, B11.
45. Andrzej K. Koźmiński, *Management in the Time of “Generalized Uncertainty”: The Question of Relevance*, “Management and Business Administration Central Europe”, vol. 23, no. 4, 2015, pp. 2–10.
46. Andrzej K. Koźmiński, *Przedsiębiorcze państwo? [An Entrepreneurial State?]*, in: W. Kieżun (ed.), *Sprawniejsze państwo [An Efficient State]*, Poltext, Warsaw 2015, pp. 79–99.
47. Andrzej K. Koźmiński, *An entrepreneurial state?*, in: E. Mączyńska (ed.), *Economics for the Future. Fundamental Issues in Economic Theory and Practice*, Polish Economic Society, Warsaw 2015, pp. 163–177.
48. Andrzej K. Koźmiński, *Mamy czas sukcesji [We Have the Time of Succession]*, “Rzeczpospolita”, List of 500 Special Supplement 13.05.2015.
49. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Operationalization and estimation of balanced development index for Poland 1999–2016*, “Statistics in Transition”, Spring 2015, vol. 16, no. 1, pp. 1–18.
50. Andrzej K. Koźmiński, *Przedsiębiorcze państwo [Entrepreneurial State]*, in: E. Mączyńska (ed.), *Ekonomia dla przyszłości. Fundamentalne problemy teorii i praktyki gospodarczej [Economics for the*

- Future. Fundamental Problems of Economic Theory and Practice*], IX Congress of Polish Economists PTE, Warsaw 2014, pp. 179–194.
51. Andrzej K. Koźmiński, *Jakim cudem tak wielu dobrze sobie radzi?* [How come so many people are doing well?], List of 2000 Polish enterprises and exporters, supplement to “Rzeczpospolita” 28.10.2014, p. 28.
 52. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Spółeczeństwo, głupcze...* [Society, Stupid...], “Rzeczpospolita” 22.09.2014.
 53. Andrzej K. Koźmiński, *Kultura sieci?* [Culture of the Web?], “Transformations” no. 1–2 (80–81) 2014, pp. 196–206.
 54. Andrzej K. Koźmiński, Krzysztof Zagórski, *Economic imagination and support for parliamentary democracy in Poland*, “Management and Business Administration. Central Europe”, vol. 22, no. 2(125) 2014, pp. 4–29.
 55. Andrzej K. Koźmiński, *Introduction* in: Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak, *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu* [Interorganizational Relations in Management Sciences], Wolters Kluwer Business, Warsaw 2014, pp. 13–21.
 56. Andrzej K. Koźmiński, *Managerial contribution to growth in transition economies*, in: G. W. Kolodko (ed.), *Management and Economic Policy for Development*, Nova Publishers, New York 2014, pp. 19–31.
 57. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, and Krzysztof Zagórski, *Kozminski University Index of Balanced Economic and Social Development (IBESD) for Poland*, in: G. W. Kolodko (ed.), *Management and Economic Policy for Development*, Nova Publishers, New York 2014, pp. 251–270.
 58. Andrzej K. Koźmiński, *Conclusion*, in: G.W. Kolodko (ed.), *Management and Economic Policy for Development*, Nova Publishers, New York 2014, pp. 333–353.
 59. Andrzej K. Koźmiński, *Przedsiębiorcze państwo?* [An Entrepreneurial State?], “Ekonomista” no. 2, 2014, pp. 321–336.
 60. Andrzej K. Koźmiński, *Przyszłość Europy w kryzysie* [The Future of Europe in Crisis], in: A. Cieślik, J. J. Michałek (eds.), *Niedoskonała globalizacja. Czy światowy system gospodarczy wymaga reform* [Imperfect Globalization. Does the global economic system need reform?], Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warsaw 2014, pp. 107–114.

61. Andrzej K. Koźmiński, *Przywództwo: mroczny przedmiot pożądania [Leadership: The Dark Object of Desire]*, in: I. Hejduk & A. Herman (eds.), *Dla przyszłości [For the Future]*, Difin, Warsaw 2014, pp. 190–186.
62. Andrzej K. Koźmiński, *Tajemnice przywództwa [Secrets of Leadership]*, in: I. Kuraszko (ed.), *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne [Ethics of Leadership. An Interdisciplinary Approach]*, Difin, Warsaw 2014, pp. 59–71.
63. Andrzej K. Koźmiński, *Wyobrażenia ekonomiczna Polaków [The Economic Imagination of Poles]*, Instytut Obywatelski.pl 04.02.2014.
64. Andrzej K. Koźmiński, *Przywódca na uwięzi [Leader on a Tether]*, “Thinktank” no. 19, Winter 2014.
65. Andrzej K. Kozminski, *Wkład zarządzania we wzrost gospodarczy w krajach transformacji systemowej [The Contribution of Management to Economic Growth in the Countries of Systemic Transformation]*, in: G.W. Kolodko (ed.), *Zarządzanie i polityka gospodarcza dla rozwoju [Management and Economic Policy for Development]*, Poltext, Warsaw 2014, pp. 31–50.
66. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie a wzrost gospodarczy w krajach transformacji systemowej [Management and Economic Growth in the Countries of Systemic Transformation]*, “Organizacja i Kierowanie” no. 3 (156) 2013.
67. Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga, Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski, *Wskaźnik ALK równowagi społeczno-ekonomicznej dla Polski [The ALK Socio-Economic Balance Index for Poland]*, in: G. W. Kolodko (ed.), *Zarządzanie i polityka gospodarcza dla rozwoju [Management and Economic Policy for Development]*, Poltext, Warsaw 2013, pp. 363–392.
68. Andrzej K. Koźmiński, *Podsumowanie [Summary]*, in: G. W. Kolodko (ed.), *Zarządzanie i polityka gospodarcza dla rozwoju [Management and Economic Policy for Development]*, Poltext, Warsaw 2013, pp. 479–483.
69. Andrzej K. Koźmiński, *Asseco u bram [Asseco at the gates]*, “Rzeczpospolita” 24.04.2013, “Lista 500”, p. 29.
70. Andrzej K. Koźmiński, *Tajemnice przywództwa [Secrets of Leadership]*, “Management and Business Administration. Central Europe”, vol. 21, no. 1 (120) 2013, pp. 3–12.
71. Andrzej K. Koźmiński, *Polskie laboratorium zarządzania [Polish Management Laboratory]*, “Harvard Business Review Polska”, March 2013, pp. 47–57.

72. Andrzej K. Koźmiński, *Architektura ekonomiczna Europy w kryzysie* [*The Economic Architecture of Europe in Crisis*], in: *Rozwój potencjału społecznego organizacji – wyzwania XXI wieku* [*Development of the Social Potential of Organizations – Challenges of the 21st Century*], Jubilee Book on the Occasion of the Seventieth Anniversary of the Birth of Professor Marian Dobrzyński, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warsaw 2012, pp. 41–47.
73. Andrzej K. Koźmiński, *Dobre geny* [*Good genes*], “Rzeczpospolita” 24.04.2012, “Lista 500”, p. 22.
74. Andrzej K. Koźmiński, *Preface*, in: Luciano Segreto, Hubert Bonin, Andrzej K. Koźmiński, Charles Manera and Manfred Pohl, *European Business and Brand Building*, PIE Peter Lang, Bruxelles 2012, pp. 5–13.
75. Andrzej K. Koźmiński, Krzysztof Zagórski, *Polska kultura ekonomicznego sukcesu* [*The Polish Culture of Economic Success*], in: K. Frysztański, P. Sztompka (eds.), *Polska początku XXI wieku: przemiany kulturowe i cywilizacyjne* [*Poland of the Beginning of the 21st Century: Cultural and Civilizational Transformations*], Polska Akademia Nauk, Komitet Socjologii, Warsaw 2012, pp. 69–89.
76. Andrzej K. Koźmiński, *Tożsamość nauki o zarządzaniu* [*The Identity of Management Science*], in: W. Kieżun (ed.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia* [*Critically and creatively on management. Selected Issues*], Oficyna Wolters Kluwer, Warsaw 2011, pp. 123–130.
77. Andrzej K. Koźmiński, *Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej* [*Are Polish Managers Prepared to Compete on the European Union Markets?*], in: W. Kieżun (ed.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia* [*Critically and creatively on management. Selected Issues*], Oficyna Wolters Kluwer, Warsaw 2011, pp. 223–138.
78. Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak, *Zaufanie i nieufność w podejmowaniu decyzji* [*Trust and Distrust in Decision-Making*], “Decyzje” no. 16, December 2011, pp. 2–14.
79. Andrzej K. Koźmiński, *The new revolution in management education*, “Master of Business Administration” no. 4 (111) 2011, pp. 2–6.
80. Andrzej K. Koźmiński, Krzysztof Zagórski, *Wyobraźnia ekonomiczna w Polsce* [*Economic Imagination in Poland*], “Studia Socjologiczne” no. 2 (201) 2011, pp. 55–84.
81. Andrzej K. Koźmiński, *The New revolution in management education*, “Science and Society” no. 6, 2011, pp. 21–26.

82. Andrzej K. Koźmiński, *Sprawiedliwość i dobro wspólne. Wskazówki dla przedsiębiorców i menedżerów zawarte w encyklice Ojca Świętego Benedykta XVI 'Caritas in Veritate' [Justice and the Common Good. Guidelines for entrepreneurs and managers contained in the encyclical of the Holy Father Benedict XVI 'Caritas in Veritate']*, "Master of Business Administration" no. 1 (108) 2011, pp. 10–13.
83. Maciej Adamkiewicz, Andrzej K. Koźmiński, Krzysztof Obłój, Jacek Santorski, *Cztery umiejętności, których znaczenie w przywództwie rośnie [Four Skills Whose Importance in Leadership Is Growing]*, "ThinkTank" no. 1(8) Spring 2011, pp. 30–35.
84. Andrzej K. Koźmiński, *Transition: unanswered questions*, in: G. W. Kolodko, J. Tomkiewicz (eds.), *Twenty Years of Transformation. Achievements, Problems and Perspectives*, Nova Science Publishers, New York 2011, pp. 133–148.
85. Andrzej K. Koźmiński, Krzysztof Zagórski, *Perceived factors of enterprise management success as a part of economic imagination in Poland* in: *Sutchasni susplini problemi u wimiri socjologii upravlenija*, Ministerstvo Osvity I Nauki Ukraini. Doneckij Derzavnij Universitiet Upravlenija, Donetsk 2011, pp. 133–145.
86. Andrzej Koźmiński, *Woprosy na kotoryje pokaniet otwietow [Questions that currently do not have answers]*, "Mir Peremen" no. 4, 2009, pp. 38–53.
87. Andrzej K. Koźmiński, *The new revolution in management education?*, in: *From Challenge to Change: Business Schools in the Wake of Financial Crisis*, Global Foundation for Management Education Emerald Publishing Limited, Cambridge MA. 2010, pp. 14–17.
88. Andrzej K. Koźmiński, *Przedsiębiorcy i menedżerowie w procesie modernizacji zarządzania [Entrepreneurs and Managers in the Process of Management Modernization]*, in: W. Morawski (ed.), *Modernizacja Polski: Struktury Agencje Instytucje [Modernization of Polish: Structures, Agencies, Institutions]*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warsaw 2010, pp. 213–230.
89. Andrzej Koźmiński, *Przyszłość niepublicznego szkolnictwa wyższego w Polsce [The Future of Non-Public Higher Education in Poland]*, in: *Polskie szkolnictwo wyższe. Stan, uwarunkowania, perspektywy [Polish Higher Education. State, Conditions, Perspectives]*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warsaw 2009, pp. 273–284.
90. Andrzej K. Koźmiński, *Globalizacja rynku a umiędzynarodowienie studiów menedżerskich [Globalization of the Market and the Internationalization of Managerial Studies]*, in: G. Karasiewicz (ed.),

- Ekonomia – Etyka – Organizacja [Economics – Ethics – Organization]*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warsaw 2009, pp. 235–248.
91. Andrzej K. Koźmiński, *Ekonomia a inne nauki społeczne [Economics and Other Social Sciences]*, in: B. Fiedor, Z. Hockuba (eds.), *Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesności [Economic Sciences in the Face of Present Day Challenges]*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warsaw 2009, pp. 83–92.
 92. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności [Management in Conditions of Uncertainty]*, in: L. Garbarski, J. Tkaczyk (eds.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców [Controversies Surrounding Marketing in Poland. Uncertainty and trust and buyer behavior]*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warsaw 2009, pp. 24–30.
 93. Andrzej K. Kozminski, *Transformacja: pytania bez odpowiedzi [Transformation: Unanswered Questions]*, in: G. W. Kolodko, J. Tomkiewicz (eds.), *20 lat transformacji. Osiągnięcia, Problemy, Perspektywy [20 Years of Transformation. Achievements, Problems, Perspectives]*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warsaw 2009, pp. 119–140.
 94. Andrzej Koźmiński, *Partnerstwo? Dla wiedzy [Partnership? For Knowledge]*, “Sprawy Nauki” no. 5 (146) May 2009, pp. 24–26.
 95. Andrzej Koźmiński, *Strategia razvitija [Strategy for Development]*, “Ekonomika Predprinimatelstwo Okružajuszczazaj Sreda” no. 1 (37) 2009, pp. 7–10.
 96. Andrzej K. Koźmiński, Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek, *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji [Contemporary Look at the Culture of Organizations]*, “E-Mentor” no. 3 (30) 2009, pp. 4–13.
 97. Andrzej K. Koźmiński, *Restytucja mienia prywatnego. Reprywatyzacja w Europie Środkowo-Wschodniej [Restitution of private property. Reprivatization in Central and Eastern Europe]*, “Law Practice. Independent Law Studies. Volume I ‘Ownership’”, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warsaw 2009, pp. 27–46.
 98. Andrzej K. Koźmiński, *Introduction*, Didier Lombard, *Globalna wioska cyfrowa. Drugie Życie sieci [The Global Digital Village. The Second Life of the Net]*, MT Biznes, Warsaw 2009, pp. 7–9.
 99. Andrzej K. Koźmiński, *Wyuczona poprawność i szczypta szaleństwa [Learned Correctness and a Pinch of Madness]*, in: *Portrety Listy 500 [Portraits of the List of 500]*, E. Barlik (ed.), Woodstok Leasor, Warsaw 2009, pp. 7–8.

100. Andrzej K. Koźmiński, *Economic Patriotism*, “Central European Political Science Review”, vol. 9, no. 33 Fall 2008, pp. 9–28.
101. Andrzej K. Koźmiński, *Patriotyzm ekonomiczny [Economic Patriotism]*, “Kultura i Społeczeństwo” no. 4, 2008, pp. 3–18.
102. Andrzej K. Koźmiński, *Wstęp [Introduction]*, in: D. Jemielniak A.K. Koźmiński (eds.), *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik Akademicki [Knowledge Management. Academic Textbook]*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warsaw 2008, pp. 7–17.
103. Andrzej K. Koźmiński, *Anatomy of Systemic Change Polish Management in Transition*, “Communist and Post-Communist Studies” 41 (2008), pp. 263–280.
104. Andrzej K. Koźmiński, *Amerykański (zły) sen [American (bad) dream]*, “Gazeta Prawna” 4.08.2008, p. 6.
105. Andrzej K. Kozminski, Review of *Transition and Beyond*, Saul Estrin, Grzegorz W. Kolodko, Milica Uvalic (eds.), Palgrave Macmillan, New York 2007, “Ekonomista” no. 3, 2008, pp. 435–438.
106. Andrzej K. Koźmiński, *Polskie firmy w płaskim świecie [Polish Companies in a Flat World]*, “List of 500. The largest companies of Rzeczpospolita”, Supplement to “Rzeczpospolita” no. 101 of 29.04.2008, pp. 22–23.
107. Andrzej K. Koźmiński, *Ekonomia a inne nauki społeczne [Economics and other social sciences]*, “Master of Business Administration” no. 1 (90) 2008, pp. 74–80.
108. Andrzej K. Koźmiński, *Ład korporacyjny [Corporate Governance]*, in: Anna Lewicka-Strzałecka (ed.), *Współczesne wyzwania nauk praktycznych [Contemporary Challenges of Practical Sciences]*, Wydawnictwo WSPiZ, Warsaw 2007, pp. 21–25.
109. Andrzej K. Koźmiński, *Tożsamość nauki o zarządzaniu [The Identity of Management Science]*, “Master of Business Administration 2007” no. 5 (88), pp. 7–10.
110. Mary Jo Hatch, Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński, *The three faces of leadership: manager, artist, priest*, “Organizational Dynamics”, vol. 35, no. 1, 2006, pp. 49–68.
111. Andrzej K. Koźmiński, *The change lab: Polish management and management education*, in: *Dobra gospodarka [Good economy]*, Wydawnictwo WSPiZ Warsaw 2006, 219–240.
112. Andrzej K. Koźmiński, *Wspomnienia absolwentów uczelni [Memoirs of University Alumni]*, “Bank i Kredyt”, no. 5–6, 2006, pp. 99–103.

113. Jan K. Bielecki, John Bradley, Marshall Goldman, Stanisław Gomulka, Ruslan Khasbulatov, Andrzej K. Koźmiński, William A. Niskanen, *Economic policy choices in Europe: perspective on the US model performance*, in: Wojciech Bienkowski, Josef C. Brada and Mariusz Jan Radło (eds.), *Reaganomics Goes Global. What Can EU, Russia and Other Transition Countries Learn from The US*, Palgrave Macmillan, London 2006, pp. 236–255.
114. Andrzej K. Koźmiński, *Polish economic perspectives in the context of the EU enlargement*, “Master of Business Administration” 3 (74) May–June 2005, pp. 18–22.
115. Andrzej K. Koźmiński, *Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach europejskich [Are Polish Managers Prepared to Compete on European Markets]*, “Roczniki Stacji Naukowej Polskiej Akademii Nauk w Paryżu”, vol. VII, Paris 2004, pp. 11–25.
116. Andrzej K. Koźmiński, *Polish management in times of change*, “Nowy Sącz Academic Review” no. 1 2005, pp. 4–15.
117. Andrzej K. Koźmiński, *Flexibility-based competition: skills and competencies in the new Europe*, “Human Factors and Ergonomics in Manufacturing”, vol 15, no 1, Winter 2005, pp. 35–47.
118. Andrzej K. Koźmiński, *Building up competitive advantage in the new Europe: the role of higher education*, in: Wictor Alexandre and Wojciech W. Gasparski (eds.), *French and Other Perspectives in Praxiology. Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, vol. 12, New Transaction Publishers, New Brunswick (USA), London (UK) 2005, pp. 191–212.
119. Andrzej K. Koźmiński, *Jaki kapitalizm. Modelowe trendy i kierunki polityki [What Capitalism. Model Trends and Directions of Policy]*, in: W. Kieżun (ed.), *Krytyczna Teoria Organizacji. Wybór Zagadnień [Critical Theory of Organization. A Selection of Issues]*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warsaw 2004, pp. 133–147.
120. Andrzej K. Koźmiński, *Kultura menedżerska [Managerial Culture]*, in: W. Kieżun (ed.), *Krytyczna Teoria Organizacji. Wybór Zagadnień [Critical Theory of Organization. A Selection of Issues]*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warsaw 2004, pp. 211–226.
121. Andrzej K. Koźmiński, *The change lab*, “Academia” no. 3 (3) 2004, pp. 30–31.
122. Andrzej K. Koźmiński, *Wyzwania przełomu [Challenges of the Breakthrough]*, in: I. Koładkiewicz, W. Kozioł (eds.), *Wyzwania globalizacji – odpowiedzi przedsiębiorstw [Challenges of globaliza-*

- tion – responses of enterprises], Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warsaw 2004, pp. 205–217.
123. Andrzej K. Koźmiński, *Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej [Are Polish Managers Prepared to Compete on the European Union Markets]*, “Master of Business Administration”, January–February 2004, pp. 13–18.
124. Andrzej K. Koźmiński, *Kultura i etyka menedżerska [Managerial Culture and Ethics]*, in: *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego [Enterprise of the Future. New Paradigms of European Management]*, Wydawnictwo Orgmasz, Warsaw 2003, pp. 63–73.
125. Witold Bielecki, Andrzej K. Koźmiński, *Warszawska melodia biznes oswity [The Tune of Warsaw business education]* “Sinergia” no. 1 (5) 2003, pp. 23–30.
126. Andrzej K. Koźmiński, *Jaki kapitalizm dla Polski? [What Capitalism for Poland?]*, in: *Polski ustrój społeczno-gospodarczy. Jaki kapitalizm? [Polish socio-economic system. What kind of capitalism?]*, Warsaw 2003, Council for Social and Economic Strategy at the Council of Ministers, Report 22, pp. 22–29.
127. Andrzej K. Koźmiński, *Jaki kapitalizm. Modelowe trendy i kierunki polityki [What Capitalism. Model Trends and Policy Directions]*, in: *Polski ustrój społeczno-gospodarczy. Jaki kapitalizm? [Polish Socio-Economic System. What kind of capitalism?]*, Warsaw 2003, Council for Social and Economic Strategy at the Council of Ministers Report 22, pp. 162–177.
128. Andrzej K. Koźmiński, *Introduction. Remarks about the field of research*, in: A. Zorska (ed.) *Transnational Corporations in Poland*, Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management Warsaw 2003, pp. 11–17.
129. Andrzej K. Koźmiński, *The role of higher education in societies in transition within the globalized environment: solid academic credentials and the challenges of building up an institutional image*, “Higher Education in Europe”, vol. XXVII no. 4, 2002, pp. 365–371.
130. Andrzej K. Koźmiński, *Jaki kapitalizm dla Polski? [What Capitalism for Poland?]*, in: *Polskie przemiany: uwarunkowania i spory [Polish Transformations: Conditions and Disputes]*, Association for Social Studies and Initiatives, Warsaw 2002, pp. 117–122.
131. Andrzej K. Koźmiński, *Socjologia ekonomiczna [Economic Sociology]*, in: *Encyklopedia Socjologii [Encyclopedia of Sociology]*, vol. IV, Oficyna Naukowa Warsaw 2002, pp. 52–59.

132. Andrzej K. Koźmiński, *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy* [How to Build a Knowledge-Based Economy], in: Grzegorz W. Kolodko (ed.), *Rozwój polskiej gospodarki perspektywy i uwarunkowania* [The Development of the Polish Economy, Perspectives and Conditions], WSPiZ Publishing, Warsaw 2002, pp. 155–166.
133. Andrzej K. Koźmiński, *Masters and craftsmen and management*, in: *Transition. Visions and Reality*, WSPiZ Warsaw 2001, pp. 123–142.
134. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności firmy* [Knowledge Management as a Condition for the Competitiveness of a Firm], in: J. Kotowicz-Jawor (ed.), VII Congress of Polish Economists, January 2001, vol. IV, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność* [Entrepreneurship and Competitiveness], PTE, Bellona Publishing, Warsaw 2001, pp. 19–29.
135. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności gospodarki i firmy* [Knowledge management as a condition for the competitiveness of the economy and the company], "Prakseologia" no. 141 2001, pp. 373–389.
136. Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński, *Four theaters: moral discourses in Polish management*, "Management Learning", vol. 32 (3) 2001, pp. 321–343.
137. Andrzej K. Koźmiński, *Jak tworzyć gospodarkę opartą na wiedzy* [How to Create a Knowledge-Based Economy], in: *Strategia rozwoju Polski u progu XXI wieku* [Polish Development Strategy at the Threshold of the 21st Century], Conference at the President of the Republic of Poland, Komitet Polska 2000 plus Warsaw 2001, pp. 32–39.
138. Mary Jo Hatch, Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński, *Theater in management: an analysis of the modern play of management*, "Comportamento Organizacional e Gestao", no. 1 Abril 2001, pp. 7–25.
139. Andrzej K. Koźmiński, *Organizacja* [Organization], in: Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski (eds.), *Zarządzanie teoria i praktyka* [Management theory and practice], PWN Warsaw 2001, pp. 13–43.
140. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie* [Management], in: Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski (eds.), *Zarządzanie teoria i praktyka* [Management theory and practice], PWN Warsaw 2001, pp. 45–83.
141. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe* [International Management], in: Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski (eds.), *Zarządzanie teoria i praktyka* [Management theory and practice], PWN Warsaw 2001, pp. 531–580.

142. Andrzej K. Koźmiński, *Poland: The Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management*, in: *UNESCO-CEPES Studies on Higher Education. Ten Years After and Looking Ahead: A Review of Transformations of Higher Education in Central and Eastern Europe*, CEPES Bucharest 2000, pp. 151–178.
143. Andrzej K. Koźmiński, *Jak zamknąć lukę zarządzania [How to close the management gap]*, “Organizacja i Kierowanie” no. 2 (100) 2000, pp. 7–16.
144. Andrzej K. Koźmiński, George S. Yip, Anna Dempster, *Evaluating the Central and Eastern European opportunity: Eastern promise*, in: Andrzej K. Koźmiński, George S. Yip (eds.), *Strategies for Central and Eastern Europe*, MacMillan Business London 2000, pp. 1–33.
145. Andrzej K. Koźmiński, George S. Yip, *Conclusions: the sun rises in the East*, in: Andrzej K. Koźmiński, George S. Yip (eds.), *Strategies for Central and Eastern Europe*, MacMillan Business London 2000, pp. 284–304.
146. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie a nauka [Management and Science]*, “Nauka” no. 1, 2000, pp. 63–70.
147. Wiesław M. Grudzewski, Andrzej K. Koźmiński, *Teoria y practica de la administración en los países postsocialistas, a principios del siglo XXI [Theory and practice of administration in post-socialist countries, at the beginning of the 21st century]* “Management Today en Espanol”, Decembre 1999, pp. 15–20.
148. Andrzej K. Koźmiński, *Kultura menedżerska [Managerial Culture]*, in: Józef Kozielecki (ed.), *Humanistyka przełomu wieków [Humanities at the Turn of the Centuries]*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warsaw 1999, pp. 317–336.
149. Andrzej K. Koźmiński, *Umiędzynarodowienie polskich przedsiębiorstw, [Internationalization of Polish Enterprises]*, in: Elżbieta Adamowicz (ed.), *Gospodarka w okresie przemian [Economy in the Period of Change]*, Warsaw School of Economics 1999, pp. 129–142.
150. Andrzej K. Koźmiński, *Misje i strategie szkół wyższych [Missions and Strategies of Higher Education Institutions]*, in: Jerzy Woźnicki (ed.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką [Model of Management of a Public Academic Institution]*, Institute of Public Affairs, Warsaw 1999, pp. 237–245.
151. Andrzej K. Koźmiński, *Wymogi konkurencyjności a kształcenie menedżerów w perspektywie XXI wieku [Requirements of Competitiveness and the Education of Managers in the Perspective of the 21st Century]*, in: M. Haffer, S. Sudół (eds.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości [Enterprise in the Face of the Challenges of the Future]*, Wydawnictwo UMK Toruń 1999, pp. 439–447.

152. Andrzej K. Koźmiński, *Ekonomia [Economics]*, in: *Encyklopedia Socjologii [Encyclopedia of Sociology]* vol. I, Oficyna Naukowa Warsaw 1998, pp. 170–179.
153. Andrzej K. Koźmiński, *Gospodarka [Economy]*, in: *Encyklopedia Socjologii [Encyclopedia of Sociology]* vol. I, Oficyna Naukowa Warsaw 1998, pp. 247–254.
154. Andrzej K. Koźmiński, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki polskiej w opiniach ekspertów i menedżerów [International Competitiveness of the Polish Economy in the Opinions of Experts and Managers]* in: *Drogi dojścia do gospodarki konkurencyjnej [Ways of Achieving a Competitive Economy]*, Materials for the Symposium on the Occasion of the 70th Anniversary of the Birth of Prof. Jerzy Dietl, University of Lodz Publishing, Łódź 1997, pp. 36–52.
155. Andrzej K. Koźmiński, *W jakim celu kształcimy menedżerów w radykalnie zmieniającej się sytuacji rynkowej i społecznej [For What Purpose We Educate Managers in a Radically Changing Market and Social Situation]*, in: Jerzy Dietl, Zofia Sapijaszka (eds.), *Studia licencjackie dla potrzeb biznesu: dotychczasowe doświadczenia i dalsze perspektywy [Bachelor's Studies for Business Needs: Previous Experiences and Further Perspectives]*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 1997, pp. 7–11.
156. Andrzej K. Koźmiński, *Jaki kapitalizm dla Polski: wymiar ekonomiczny i społeczny nowego porządku [What Capitalism for Polish: The Economic and Social Dimension of the New Order]*, in: J. Kochanowicz, T. Kowalik, A. K. Koźmiński, W. Morawski, J. Staniszkis, J. Wilkin, *Ustrojowa wizja gospodarki polskiej [The Systemic Vision of the Polish Economy]*, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warsaw 1997, pp. 68–95.
157. Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński, *Wartości i normy w zarządzaniu [Values and Norms in Management]*, in: Jerzy Dietl, Wojciech Gasparski (eds.), *Etyka biznesu [Business Ethics]*, PWN Warsaw 1997, pp. 188–204.
158. Andrzej K. Koźmiński, *Restitution of private property: reprivatization in Central and Eastern Europe*, “Communist and Post Communist Studies”, vol. 30, no. 1, 1997, pp. 95–106.
159. Andrzej K. Koźmiński, *Lessons from recession in Central and Eastern Europe: from survival to continuous improvement*, in: Sarah S. King, Donald P. Cushman (eds.), *Lessons from the Recession*, SUNY Press Albany 1997, pp. 151–178.

160. Andrzej K. Koźmiński, *Management education in the transitional economies of Central and Eastern Europe*, in: M. Lee, H. Letiche, R. Crawshaw, M. Thomas (eds.), *Management Education in the New Europe*, International Thomson Business Press London 1996, pp. 163–179.
161. Andrzej K. Koźmiński, *Management education in Central and Eastern Europe*, in: *International Encyclopedia of Business & Management*, vol. 3, Routledge London and New York 1996, pp. 2775–2781.
162. Andrzej K. Koźmiński, *Economies of central and Eastern Europe, transition of*, in: *International Encyclopedia of Business & Management*, vol. 2, Routledge London and New York 1996, pp. 1123–1129.
163. Wiesław M. Grudzewski, Andrzej K. Koźmiński, *Teoria i praktyka zarządzania w początkach XXI wieku [Theory and Practice of Management in the Beginning of the 21st Century]*, “Organization and Management”, no. 3 (85) 1996, pp. 3–29.
164. Andrzej K. Koźmiński, *Nowoczesna teoria i praktyka zarządzania w początkach XXI wieku [Modern Theory and Practice of Management in the Early 21st Century]*, in: *Polska na drodze do zjednoczonej Europy. Rola Państwa w procesach dostosowawczych do Unii Europejskiej [Poland on the Way to United Europe. The Role of the State in the Processes of Adaptation to the European Union]*, Committee on Forecasts Poland of the 21st Century at the Presidium of the Polish Academy of Sciences, Publishing House Elipsa, Warsaw 1996, pp. 3–23.
165. Andrzej K. Koźmiński, *International business and transition from command to market economies*, in: *Transformation in managing organizations in Central and Eastern European economies*, International Conference CECIOS I TNOiK, Poltext Warsaw 199, pp. 23–31.
166. Andrzej K. Koźmiński, *Od teorii ‘S’ do teorii ‘R’. Badania procesów zarządzania w kontekście wyzwań przyszłości [From the ‘S’ Theory to the ‘R’ Theory. Research on management processes in the context of future challenges]*, “Przegląd Organizacji”, no. 6, 1996, pp. 4–8.
167. Andrzej K. Koźmiński, *From survival to continuous improvement*, in: *Training the Fire Brigade: Preparing for the unimaginable*, EFMD Brussels 1996, pp. 195–199.
168. Andrzej K. Koźmiński, *Looking ahead: skills and competencies in the New Europe*, in: Thomas Sattelberger (ed.), *Human Ressource Management im Umbrach*, Gabler Verlag Wiesbaden 1996, pp. 343–362.
169. Andrzej K. Koźmiński, *Mikro i makro-społeczna równowaga funkcjonalna w warunkach transformacji [Micro and macro-social functional balance in the conditions of transformation]*, “Ekonomista” no. 1–2 1995, pp. 157–165.

170. Andrzej K. Koźmiński, *From the communist nomenklatura to transformational leadership. The role of management in the post-communist enterprises*, in: Bruno Grancelli (ed.), *Social Change and Modernization: Lessons from Eastern Europe*, Walter de Gruyter Berlin, New York 1995, pp. 83–105.
171. Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński, *O paradygmacie inaczej: normy i wartości w zarządzaniu* [*On the Paradigm in a Different Way: Norms and Values in Management*], “Organizacja i Kierowanie” no. 4 (82) 1995, pp. 3–19.
172. Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński, *Cztery teatry: normy i wartości w zarządzaniu I* [*Four Theatres: Norms and Values in Management I*], “Przegląd Organizacji” no. 5 1995, pp. 10–13.
173. Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński, *Cztery teatry: normy i wartości w zarządzaniu II* [*Four Theatres: Norms and Values in Management II*], “Przegląd Organizacji” no. 7 1995, pp. 17–20.
174. Andrzej K. Koźmiński, *Lessons from the restructuring of post-communist enterprises*, in: Donald P. Cushman, Sarah S. King (eds.), *Communicating Organizational Change: A Management Perspective*, SUNY Press Albany 1995, pp. 311–328.
175. Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński, *Four theaters: norms and values in management*, “Polish Sociological Review” no. 3 (111) 1995, pp. 263–274.

Journalism

Starting from 1962, Andrzej K. Koźmiński published articles and journalist columns in weekly and daily newspapers such as “Życie Gospodarcze”, “Przegląd Tygodniowy”, “Polityka”, “Tygodnik Powszechny”, “Przegląd Techniczny”, “Kierunki”, “Życie Warszawy”, “Rzeczpospolita”. Constant (from 2000 to the end of 2005) cooperation with the “Rzeczpospolita” daily, e.g. with monthly comments on “In my opinion” in the “Ekonomia i rynek” supplement, articles published in “Rzeczpospolita” (approximately every 2 months, from May 2012 to November 2013 weekly columns, from the beginning of 2014 to 2015 columns published every two weeks in “Dziennik Gazeta Prawna” as part of the “Opinion” series), moreover, incidental cooperation with “Rzeczpospolita” and “Dziennik Gazeta Prawna”. A blog was published on the Salon 24 Portal in January and February 2010. Since 1921, he has been cooperating with the monthly magazine “Wszystko Co Najważniejsze”.

LAUDACJA PROMOTORSKA

prof. dr hab. Jan W. Wiktor

Laudation by the Supervisor

Prof. dr habil. Jan W. Wiktor

LAUDACJA PROMOTORSKA

*Magnificencjo, Szanowny Panie Rektorze,
Wysoka Rado Uczelni, Wysoki Senacie,
Wielce Szanowny Panie Profesorze,
Dostojni Goście, Szanowne Panie i Panowie,*

Senat Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, mojej Alma Mater, w dniu 29 kwietnia 2024 roku, na wniosek Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości, poparty przez grupę 18 profesorów, w tym Dziekanów wszystkich trzech Kolegiów powierzył mi rolę promotora i przygotowanie laudacji w postępowaniu o nadanie tytułu doktora *honoris causa* panu prof. Andrzejowi K. Koźmińskiemu. Decyzję Senatu przyjąłem jako niezmierny zaszczyt i wyróżnienie. Dziękuję Państwu za powierzenie mi tej funkcji, także za przyjęcie i jednoznaczne poparcie inicjatywy. Pragnę wyrazić już w tym miejscu radość także z tego powodu, że dzisiejsza uroczystość wpisuje się w rok, w którym nasz Uniwersytet świętuje jubileusz 100-lecia powstania. Tytuł honorowy przyznany prof. A. K. Koźmińskiemu w tym właśnie okresie ma dla nas, dla naszego Uniwersytetu, wartość szczególną. Prof. A. K. Koźmiński jest wybitnym profesorem nauk ekonomicznych, a szerzej – poprzez nawiązywanie do socjologii i nauk politycznych – także nauk społecznych, specjalizującym się w zagadnieniach nauk o zarządzaniu. Jest osobą, która tej dyscyplinie nadaje znaczący rys i tożsamość. Czyni to poprzez tworzenie ram teoretycznych, formułowanie i modyfikację zastanych paradygmatów opisujących i wyjaśniających współczesne problemy management sciences i ich szczególny profil, twórczy opis i krytyczną narrację, opartą o podejścia ekonomii, zarządzania i socjologii.

Doktorat *honoris causa* stanowi w świecie akademickim najwyższe wyróżnienie, jakim uniwersytet może obdarzyć osobę o wybitnych osiągnięciach naukowych, artystycznych lub publicznych, będącą powszechnie

uznanym autorytetem, o nieposzlakowanej postawie moralnej. Takie kryteria, zawarte w Statucie naszego Uniwersytetu, spełnia w pełni prof. Andrzej K. Koźmiński.

Przygotowanie opinii wobec dorobku pana prof. dr. hab. Andrzeja K. Koźmińskiego – osoby obdarzanej dzisiaj tytułem doktora *honoris causa* – jest dla mnie wielkim zaszczytem i wyróżnieniem. Stanowi zarazem poważne wyzwanie – jak bowiem na kilku stronach przedstawić sylwetkę wybitnego Uczzonego, badacza, nauczyciela, organizatora życia akademickiego, niezwykle aktywnego w życiu środowiska naukowego, twórcy znakomitej w skali międzynarodowej Uczelni – Akademii Leona Koźmińskiego. Treści charakteryzujących każdą z płaszczyzn aktywności Pana Profesora starcza bowiem na opis niejednej kariery pracownika wyższej uczelni. Jest mi jednak o tyle łatwiej, iż Pan Profesor jest jednym z filarów nauk o zarządzaniu, jest osobą powszechnie znaną, darzoną wielkim szacunkiem i rzeczywistym autorytetem. Jest człowiekiem wielkiego charakteru i wielkiego formatu, rozległych horyzontów intelektualnych i wyobraźni. Ks. prof. Michał Heller, jedyny polski laureat Nagrody im. Templetona w 2008 r., w swym oryginalnym eseju stawia ważne pytanie: *Jak być uczonym?* (Kraków, 2009). Piękną i głęboką odpowiedź na to pytanie formułuje przez swoją twórczą aktywność prof. A. K. Koźmiński.

Nie jest możliwe w tym miejscu szerokie zaprezentowanie aktywności Profesora, analizy osiągnięć naukowych, edukacyjnych i organizacyjnych Pana Profesora, tych wszystkich dokonań, które charakteryzują i wyrażają powinności uczonego, liczonych nie w stronach tekstu, lecz w dorobku ponad 60 lat aktywnego, twórczego, życia naukowego Profesora. Aktywność i dorobek Pana Profesora są szeroko znane w kraju i poza granicami. Stanowią one źródło podziwu, refleksji, inspiracji i z pewnością będą przedmiotem wielu pogłębionych analiz naukoznawczych i bibliometrycznych. Proszę zatem pozwolić, iż podkreślę kilka najważniejszych cech tożsamości i charakterystyki dokonań Pana Profesora, istotnych dla potrzeb postępowania o nadanie godności doktora *honoris causa* i stosownych z punktu widzenia charakteru laudacji.

Andrzej K. Koźmiński urodził się 1 kwietnia 1941 roku – zawsze mówi o sobie: *jestem warszawianinem i Europejczykiem*. Atmosfera domu rodzinnego – ojciec, Leon, był profesorem nauk handlowych, mama, Nina – poliglotką – kreowała szacunek dla wiedzy, nauki i kultury, *wskazania tolerancji i niekłamanej życzliwości dla ludzi* (Sen, s. 34) a jej piękny, osobisty portret, wraz z 80-letnią *podróżą w czasie* zawiera „Sen o szkole” (Warszawa, 2023, s. 349), autorstwa Profesora i E. Barlik.

Andrzej K. Koźmiński ukończył studia ekonomiczne w Szkole Głównej Planowania i Statystyki w Warszawie w 1963 roku, a rok później – studia socjologiczne na Uniwersytecie Warszawskim. W rok po

ukończeniu drugiego kierunku studiów uzyskał stopień doktora nauk ekonomicznych (1965), a po 3 latach (1968) na Uniwersytecie Łódzkim uzyskał stopień doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w dyscyplinie zarządzanie. W 1976 roku otrzymał tytuł profesora nadzwyczajnego, a w roku 1983 – profesora zwyczajnego. Prof. Andrzej K. Koźmiński jest doktorem *honoris causa* trzech uniwersytetów: Szczecińskiego (2015), ESCP-Europe w Paryżu (2017) i Warszawskiego (2022).

Bezpośrednio po studiach podjął pracę w SGPiS. W Katedrze Ekonomii Politycznej był asystentem (1963–1965) i adiunktem (1965–1969), a następnie – w Katedrze Teorii Organizacji (1969–1973) – docentem. Od roku 1973 kontynuował swoją pracę na Uniwersytecie Warszawskim, będąc docentem (1973–1976) i profesorem nadzwyczajnym, pełniąc funkcję kierownika w Katedrze Analizy Systemowej (1976–1981), a następnie w Katedrze Teorii Organizacji – profesorem nadzwyczajnym (1981–1983) i profesorem zwyczajnym (1983–1998). Okres 1998–2000 był okresem aktywności Profesora w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego. Na Uniwersytecie Warszawskim Profesor pełnił funkcje prodziekana i dziekana Wydziału Zarządzania (1981–1987) – dość podkreślić, że utworzenie tej jednostki i jej znaczący rozwój jest znaczącą zasługą prof. A. K. Koźmińskiego. Był to zarazem pierwszy wydział zarządzania w uczelni w kraju socjalistycznym, a Profesor – jego pierwszym, demokratycznie wybranym dziekanem. W latach 1991–1996 był dyrektorem Międzynarodowego Centrum Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Z początkiem lat 90. zaczyna się zupełnie nowy okres w życiu Profesora, okres ważny także dla systemu szkolnictwa wyższego w Polsce. Z inicjatywy Profesora powstaje bowiem Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, przemianowana w roku 2008 na Akademię – nosząca imię ojca – profesora L. Koźmińskiego, wybitnego profesora nauk handlowych. Jej utworzenie zdaje się negować znaną myśl A. Comte, twórcy socjologii: *nikt nie zaczyna od początku – każdy kontynuuje*. ALK jest znaczącym osiągnięciem koncepcyjnym i organizacyjnym, *opus magnum* Profesora. Akademia jest uniwersytetem prowadzącym interdyscyplinarne badania, studia i kształcenie w trzech dyscyplinach, ujętych w formalnym wymiarze – nauk o zarządzaniu i jakości, ekonomii i finansów oraz nauk prawnych. Troską Profesora od początku założenia Szkoły było zapewnienie najwyższego standardu badań i dydaktyki, a wyrazem takiej strategii jest pozycja lidera kształcenia biznesowego w Europie Środkowej i Wschodniej w rankingu European Business Schools oraz trzy międzynarodowe akredytacje: AACSB, AMBA i EQUIS, tworzące Triple Crown Accreditation, potrójną koronę akredytacyjną. Patrzymy na te osiągnięcia Akademii, zarazem na osiągnięcia Profesora jako swoisty, znakomity benchmark w zarządzaniu – jako wyraz realizacji swoistego *snu o uniwersytecie*.

W latach 1993–2011 Profesor pełnił funkcję rektora Uczelni, następnie przewodniczącego Rady Powierniczej, a obecnie jest Honorowym Prezydentem Akademii. Pełniąc funkcje rektora i prezydenta Profesor był równocześnie kierownikiem Katedry Zarządzania ALK. Skupiając wokół siebie grono wybitnych naukowców i badaczy, zmierzając do stworzenia szkoły zarządzania, prowadził wielowymiarowe badania nad zarządzaniem, wpływem transformacji systemowej na strategię rozwoju przedsiębiorstw zarówno w Polsce, krajach Europy Centralnej i Wschodniej.

Podjmując decyzję o utworzeniu Szkoły, Akademii Profesor nadal utrzymywał związki i szerokie kontakty z obiema Uczelniami: SGPiS (Szkolą Główną Handlową) i Uniwersytetem Warszawskim. Współpracował z wieloma naukowcami, którzy we wcześniejszych „uczelniach Profesora” prowadzili swoje badania nad teorią organizacji i zarządzania. Profesor *nigdy nie wyzbył się sentymentu do SGH. [...] Ta uczelnia zawsze stanowiła jego dom i miejsce, z którym cała Rodzina Koźmińskich czuła się złączona emocjonalnie* (Sen, s. 178). To było w pełni zgodne z charakterem, zasadami i wartościami Profesora. Znaczącym potwierdzeniem tej tezy jest także decyzja Senatu Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 19 stycznia 2022 roku o przyznaniu prof. A. K. Koźmińskiemu tytułu doktora *honoris causa*.

30 lat funkcjonowania Akademii świadczy wyrażnie o umiejętności znakomitego połączenia wiedzy, teorii z praktyką zarządzania nową, wchodzącą na rynek uczelnią, która w stosunkowo niewielkim czasie stała się symbolem sprawności zarządzania uniwersytetem nowego typu – uniwersytetem przedsiębiorczym, który udanie zintegrował wartości świata akademickiego, wyrażone w formule uniwersytetu humboldtowskiego w najlepszy według znaczących rankingów niepubliczny uniwersytet biznesu w krajach Europy Środkowej.

Prof. Andrzej K. Koźmiński przez cały okres swojej twórczej pracy był bardzo aktywny na arenie międzynarodowej. Był członkiem wielu europejskich i światowych stowarzyszeń i organizacji naukowych. Profesor był stypendystą Programu Fulbrighta w Carnegie Mellon University w Pittsburghu, Fundacji Kościuszkowskiej i Fundacji Nauki Polskiej, wykładał na wielu uniwersytetach zagranicznych, w tym m.in. na University of California (UCLA), Harvard University, Washington University, University of California w Berkeley (UCB) i Sorbonie – by wymienić tylko niektóre. Profesor brał aktywny udział w licznych konferencjach naukowych, sympozjach, seminariach i kongresach. Zaangażowanie Profesora na arenie międzynarodowej jest imponujące i budzi szczery podziw i uznanie. Za swoje znaczące osiągnięcia i pozycję międzynarodową

Pan Profesor otrzymał w 2017 roku najwyższe wyróżnienie w świecie akademickim – tytuł doktora *honoris causa* uniwersytetu ESCP-Europe Business School w Paryżu.

Profesor jest członkiem korespondentem Polskiej Akademii Nauk. Jest honorowym przewodniczącym Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i laureatem Medalu im. prof. T. Kotarbińskiego w 1. edycji konkursu w latach 1999/2000. Medal ten otrzymują osoby lub instytucje z kraju lub zagranicy, które szczególnie przyczyniły się do postępu organizacji i zarządzania. Laureaci są doceniani za dorobek naukowy, wybitne dzieło lub osiągnięcia praktyczne o wysokiej efektywności ekonomicznej i społecznej. Taki wybitny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu wniosły i wnoszą nadal prace prof. A. K. Koźmińskiego. Wśród wielu wybitnych monografii i podręczników, które łącznie nadały wyraźny i niepowtarzalny rys i kierunek rozwoju teorii organizacji i naukom o zarządzaniu wymieniamy zwłaszcza:

Dyrektorzy współczesnych przedsiębiorstw (1966), Handel a konsumenci (1967), Zarządzanie systemowe (1972), Socjologia handlu (współautor, 1972), Studia o zarządzaniu we współczesnym kapitalizmie (1975), Decyzje. Analiza systemowa organizacji, 1975 – redakcja), Zarządzanie. Analiza systemowa procesów i struktur (1974, 1976), Technokraci i humaniści (1977), Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych (współautor A. M. Zawisłak, 1979, 1982), Gry o innowacje – analiza przedsięwzięć technicznych (współredakcja 1983), O organizacji. Dwugłos względnie uporządkowany (współautor 1982), Współczesne teorie organizacji (1983), Współczesne koncepcje zarządzania (1985, 1987), Gospodarka w punkcie zwrotnym (1985), Organizational Communication and Management. A Global Perspective (współredakcja D. P. Cushman, 1993), Zarządzanie tu i teraz (1996), Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym (1998), Zarządzanie międzynarodowe – konkurencja w klasie światowej (1999), Strategies for Central and Eastern Europe (współredakcja G. S. Yip, 2000), Rozmowa o wielkiej przemianie (współautor, 2004), Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych (2004), The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest (współautor, 2005), Koniec świata menedżerów? (2008), Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki (współautor D. Jemielniak, 2008), Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki (współautor, 2008), Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne (2013), Zarządzanie. Nowe otwarcie (współautor, 2023).

W swoich pracach Profesor podejmował problemy ważne i kluczowe. Ich rozwiązanie było nie tylko pogłębioną, precyzyjną diagnozą rzeczywistości współczesnego, złożonego *świata organizacji i zarządzania, opartą o standardy* rygoru metodycznego i etyki prowadzenia badań. Odnosiły się także do pozostałych, funkcji badań i poszukiwań naukowych: wyjaśniania, interpretowania i projektowania scenariuszy przyszłości. W tym odnoszę tę opinię do słów Cz. Miłosza (Ziemia, s. 91): *To nieprawda, że co myślimy o świecie teraz [...], da się sprowadzić do rozważań o wiecznej kondycji ludzkiej. Nigdy dotychczas ludzie nie żyli w takich warunkach i w kręgu takich pytań jak nasze. Uznając podobieństwa i szanując tradycję, trzeba jednak pamiętać, że próbujemy nazwać nowe doświadczenie.* Właśnie prace Profesora, szanujące tradycję i wartości świata nauki, pisane w różnych warunkach systemowych są formą stawiania *ważnych pytań* i próbą nazywania *nowych doświadczeń* świata ekonomii, organizacji i zarządzania. I jest to próba wielce udana. Publikacje Profesora mają charakter nie tylko mikro, stawiający w centrum zainteresowań przedsiębiorstwo, lecz także ukazywały problemy zarządzania z perspektywy makroekonomii, łącząc ją z aspektami społecznymi, tak ważnymi dla właściwego spojrzenia na procesy zarządzania w gospodarce, rolę menedżera, tożsamość przywódcy i prakseologiczną sprawność kierowania zespołami ludzkimi, społeczne otoczenie, w jakim przedsiębiorstwo realizuje swoją misję i strategię rozwoju. W takim podejściu metodycznym wyrażały się szerokie horyzonty, umożliwiające interdyscyplinarne spotkanie ekonomii, zarządzania i socjologii. Co więcej, prace Profesora stanowiły znaczący pomost łączący naukę polską z nauką światową w dwóch kierunkach. Pierwszy stanowiła twórcza adaptacja osiągnięć i koncepcji zarządzania do nauki polskiej, dotyczących w szczególności podejścia systemowego, znaczenia gier organizacyjnych czy równowagi organizacyjnej, a drugą była promocja osiągnięć własnych w środowisku międzynarodowym (*Organizational Communication and Management. A Global Perspective*, 1993; *Strategies for Central and Eastern Europe*, 2000; *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*, 2005; *Management in Transition*, 2008 i in.).

Każda z prac Profesora wniosła istotny, twórczy wkład w rozwój teorii nauk organizacji i zarządzania. Tworzyła i wzmacniała fundamenty dyscypliny, integrując ściśle ramy teoretyczne z wynikami badań empirycznych. Dotyczyły zarówno podwalin i właściwego, opartego na doświadczeniach i wykładach w uniwersytetach amerykańskich i francuskich, jak i krytycznego spojrzenia na zarządzanie realizowane w ramach gospodarki centralnie sterowanej, a następnie – doświadczeniach transformacji systemowej naszego kraju – *czasu wielkiej przemiany*. Cechowało je wyraźne podejście interdyscyplinarne, łączące socjologię z ekonomią i, w części, naukami politycznymi, a w ramach ekonomii – teorię organizacji, zarządzania i internacjona-

lizację. Takie podejście pozwoliło prof. A. K. Koźmińskiemu na formułowanie krytycznych ocen systemu zarządzania firmą jak i też tworzenie nowych modeli i paradygmatów teorii zarządzania. W sposób szczególny podkreślamy krytyczne, o dużym ładunku ekspresji i intelektualnego wkładu; studia nad rolą organizacji we współczesnej firmie, systemową analizą procesów i struktur organizacyjnych i zachowaniami organizacyjnymi, mechanizmami i formami realizacji przywództwa w organizacji, rolą kapitału intelektualnego, zarządzania wiedzą – kluczowych elementów zarządzania, realizowanych w *czasach burzliwych* (P. Drucker), trafnie opisywanych przez formułę VUCA. Ostatnia monografia – ukazuje rzeczywiście nowe otwarcie teorii zarządzania na niezwykle przemiany społeczne, technologiczne, transformację cyfrową, procesy internacjonalizacji współczesnej gospodarki i biznesu międzynarodowego.

W swych pracach, pisanych także ze swoimi współpracownikami z kraju i zagranicy (m.in. D.P. Cushman, G.S. Yip) Profesor stosuje zróżnicowane podejścia metodyczne. Akcentuje w nich znaczenie holistycznego spojrzenia na badane problemy organizacyjne i zarządcze w szerszej i z pewnością właściwej perspektywie makroekonomii, socjologii i teorii zmiany społecznej. Każda z prac wyraża mocny akcent na wzajemne związki i zależności sytuacji, procesów, zjawisk i mechanizmów. Owo szerokie spojrzenie jest znamionną cechą podejścia i prac Profesora. Twórczo sięga do dorobku klasycznej teorii organizacji, do szkoły prakseologicznej, mocno podkreśla kierunek empiryczny w zarządzaniu i rolę badań empirycznych, osadzając swe prace w teorii jak i praktyce, przypisując tej ostatniej znaczącą rolę w formułowaniu narracji i tworzeniu modeli i koncepcji: *w zarządzaniu z pewnością mądrość i doświadczenie są pierwotne w stosunku do wiedzy naukowej, a zatem ważniejsze od niej* (Zarządzanie od podstaw, 2008, s. 9). Szukając paradygmatów nauk o zarządzaniu Profesor stawia ważne i na wskroś prowokacyjne pytanie: *Naukowe zarządzanie: ile prawdy, ile mitu?* (Koniec świata menedżerów, 2008, s. 185). I jest to pytanie wciąż aktualne, wyrażające otwarty w sensie naukowym problem.

Zasługą Profesora jest rozwój socjologicznej teorii organizacji, koncepcji gry organizacyjnej, podejścia systemowego, sytuacyjnego ujęcia problemów zarządzania (*contingency approach*). Prace prof. A. K. Koźmińskiego są znakomitą przykładem integracji merytorycznej i metodycznej. Cechują je triangulacja metod rozwiązywania problemów, otwartość postaw, pasja poznawcza, ciekawość i odwaga w podejmowaniu wyzwań ze strony współczesnego świata, związki nauk ekonomicznych (*economics and business*) z innymi dziedzinami i dyscyplinami nauki – poszukiwanie całościowej, pełnej odpowiedzi nastawiane pytania i badane problemy. Jeśli *możliwości ekonomii w przewidywaniu przyszłości są niewielkie* (R. Heil-

broner 1985), to sformułowanie trafnej diagnozy i wyjaśnienia rzeczywistości zachęca do wyraźnej integracji, do syntezy obejmującej nie tylko dyscypliny ekonomiczne, w tym teorię organizacji i zarządzania. Prace prof. A. K. Koźmińskiego dowodzą, że poszukiwania trafnej odpowiedzi na pytania stawiane przez nauki ekonomiczne, w tym management sciences i wszystkie jej sub-dyscypliny winny obejmować także obszary poza lub ponad ekonomią: *Beyond Economics* (K.E. Boulding 1968). Wyrazem tego jest interdyscyplinarny charakter wielu prac Profesora.

W dorobku prof. A. K. Koźmińskiego szczególne znaczenie posiadają prace dotyczące przywództwa w organizacji. Jest ono bowiem ważnym elementem dyskursu w management sciences. W jednej z prac Profesor postawił ważne pytanie – czy zarządzanie to *koniec świata menedżerów*? (2008). W dyskusji nad naturą menedżeryzmu sformułował wyraźną, *uzasadnioną odpowiedź na tak – tak*, koniec owego świata w rozumieniu tradycyjnego, biernego i pasywnego powodowania działania innych ludzi i zespołów przez *zadufanych egotyków* (2008, s. 91). Warunki globalizacji ze swoimi przyczynami, złożonymi uwarunkowaniami i poważnymi konsekwencjami stwarzają wciąż nowe wyzwania dla kadry kierowniczej, są wyznacznikami ich nowych ról społecznych, definiowanych poprzez przywództwo w organizacji. Przywództwo – także w erze cyfrowej (pracach kontynuowanych przez uczniów Profesora) A. K. Koźmiński twórczo rozwija, wraz z niezbędną podbudową socjologiczną i osobistymi (wspólnie z M. Jo Hatch i M. Kosterą, 2010) doświadczeniami tak ważne spojrzenie na rolę społeczną i *trzy oblicza przywództwa: menedżera, artysty i kapłana*. Świat menedżerów zastępuje *światem przywódców – liderów z pasją*, a ową transformację określa jako warunek sukcesu współczesnego zarządzania. Równocześnie mocno akcentuje, że przywództwo bez kultury w organizacji i etyki w biznesie jest niemożliwe: *etyka w biznesie – warto być przyzwoitym*” (*Koniec świata...*, 2008, s. 163). Etyka bowiem mocno kształtuje i warunkuje właściwe pełnienie roli społecznej przywódcy organizacji. To ważne przesłanie do badań, dydaktyki, także naszych dalszych poszukiwań. Ważne w każdym wymiarze – indywidualnym i społecznym, organizacyjnym, niezależnie wielkości firmy, sektora i rynku – krajowego czy międzynarodowego.

W swych pracach Profesor poświęca wiele uwagi umiędzynarodowieniu działalności przedsiębiorstw. W warunkach pogłębiających się i wciąż poszerzających procesów internacjonalizacji i globalizacji Profesor dostrzega zarówno szanse jak i zagrożenia dla firm, dla menedżerów. Z pozycji naukowca, znającego realia biznesu w USA, Francji, wielu innych krajów Europy i świata, z pozycji wybitnego eksperta i stratega potrafi spojrzeć na szeroki wachlarz uwarunkowań funkcjonowania polskich przedsiębiorstw na jednolitym,

w aspekcie sfery regulacji, rynku UE i rynku globalnym. I głęboko, precyzyjnie je opisać – zarówno w języku nauki jak i w formie narracji trafiającej do menedżerów, kreatorów strategii rozwoju międzynarodowego jak i pracowników je realizujących w filiach i oddziałach zagranicznych.

Każda z prac Profesora – monografii, podręczników, artykułów stanowiła podstawę studiów i badań realizowanych w naszym Uniwersytecie – zarówno we wcześniejszej strukturze wydziałów jak i strukturze obecnej – w Kolegiach Nauk o Zarządzaniu i Jakości, Ekonomii, Finansów i Prawa oraz Gospodarki i Administracji Publicznej. Przykładem takiej inspiracji merytorycznej i podejścia metodycznego, proponowanego przez prof. A. K. Koźmińskiego niech będzie znakomita praca *Zarządzanie międzynarodowe – konkurencja w klasie światowej*. Stała się ona źródłem inspiracji dla monografii *Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym. Integracja różnorodności* (2017), napisanej przez zespół 7 autorów, pracowników naukowych trzech naszych wydziałów z 5 różnych katedr (P. Bielawski, Cz. Mesjasz, A. Pocztowski, J. Walas-Trębacz, J. W. Wiktor, J. Wyrobek, A. Żbikowska). Praca ta, której miałem zaszczyt być redaktorem naukowym, była przedmiotem szczegółowej i wielce pozytywnej recenzji wydawniczej prof. A. K. Koźmińskiego. Przesłanką wyróżnienia monografii Nagrodą Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego i Nagrodą Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN była z pewnością recenzja prof. A. K. Koźmińskiego.

Tym, co w sposób znaczący charakteryzuje osiągnięcia naukowe, dydaktyczne, a także publicystykę Profesora, jest *wyobraźnia ekonomiczna*. Wyobraźnia ekonomiczna stanowi nie tylko tytuł jednej ze znaczących prac Profesora z zakresu socjologii ekonomicznej (Poltext, 2016, s. 310). Jest ona bowiem kategorią, która ukazuje źródła inspiracji, wszechstronności zainteresowań i swoistego podejścia metodycznego. Właśnie ta praca, zawierająca głębokie studia i wyniki badań z socjologii ekonomicznej została dedykowana przez Autora swoim Mistrzom, reprezentującym trzy odmienne dyscypliny i sposoby metodycznego spojrzenia na świat: prof. Aleksemu Wakarowi (twórcy szkoły wakarowskiej w ekonomii z modelem rachunku bezpośredniego w warunkach nie-rynkowej alokacji zasobów), prof. Stefanowi Nowakowi (wybitnemu przedstawicielowi pozytywistycznej socjologii empirycznej i metodologii badań społecznych) oraz prof. Herbertowi Simonowi (laureatowi Nagrody Nobla, badaczowi zagadnień podejmowania decyzji przez menedżerów, opiekunowi Profesora w ramach stypendium Fullbrighta w Stanach Zjednoczonych). Z pewnością reprezentowane przez nich dyscypliny i sposoby rozwiązywania problemów badawczych przyczyniły się w znaczący sposób na rozwój tego podejścia, które wyraża *wyobraźnia ekonomiczna*. Nawiązując do zaproponowanej przez Ch. W. Millsa kategorii *the sociological imagination* – świadomości związku

pomiędzy osobistym doświadczeniem a szerszym społeczeństwem (Wyobraźnia..., s. 9). Profesor adaptuje ją do opisu zjawisk, struktur, problemów na styku socjologii i ekonomii. W owym spotkaniu interdyscyplinarnym i specyficznym podejściu upatruje właściwych, z punktu widzenia metodyki i standardów metodycznych szans wyjaśnienia złożoności współczesnego świata gospodarki, biznesu i kształtowanych przez nie relacji międzyludzkich, w tym wyobraźni ekonomicznej Polaków. Wyrażone stanowisko metodologiczne, modele i metody badania wyobraźni ekonomicznej, ważne *per se*, ukazujące zarazem wartość i znaczenie problemów z pogranicza ekonomii, zarządzania i socjologii jest znamiennej cechą osiągnięć naukowych Profesora. Ukazuje gen ciekawości i znaczenie interdyscyplinarności w odkrywaniu tajemnic świata biznesu w tak bardzo różnych historycznie i systemowo okresach swej pracy: realnego socjalizmu i gospodarki niedoboru, okresu reform (*Odrabianie zaległości*, 1998), transformacji systemowej (*Management in Transition*, 2008) i budowy zrębów gospodarki rynkowej, u podstaw której tkwił mocno akcentowany przez Profesora duch przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości intelektualnej, zmysł organizacyjny i sprawczość zarządcza, i zarazem *duch demokratycznego kapitalizmu*, by sięgnąć do głębokiego studium instytucji kapitalizmu Michaela Novaka.

Podkreślając kategorię *wyobraźni ekonomicznej* pragnę nawiązać do wykładu Profesora A. K. Koźmińskiego w naszym Uniwersytecie. Profesor zawsze wykazywał życzliwe spojrzenie na Kraków, na nasz Uniwersytet.

W roku 2017 prof. Andrzej K. Koźmiński przyjął zaproszenie rektora, pana prof. A. Chochoła, do wygłoszenia Wykładu rektorskiego. Wykład, poświęcony właśnie zagadnieniom *wyobraźni ekonomicznej* w Starej Auli w dniu 22 marca zgromadził komplet publiczności – spotkał się z żywą, dynamiczną reakcją słuchaczy, nauczycieli akademickich i studentów: *nie wyobrażam sobie życia bez komórki, tabletu, bez internetu, bez wi-fi*. Wykład Profesora przyniósł ważną i ponadczasową odpowiedź wobec postawy: *nie wyobrażam sobie...*

Podkreślamy wieloletnie związki pana prof. A.K. Koźmińskiego z naszym Uniwersytetem. Były to więzi przyjaźni z profesorami naszego Uniwersytetu, których, niestety, nie ma już wśród nas, jak i relacje, łączące nas obecnie. Ich płaszczyzną były i są kontakty w ramach Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, jak i kontakty osobiste, spotkania, rozmowy, wymiana opinii, realizowane na co dzień. W naszych rozmowach zawsze pojawia się pytanie dotyczące naszego Uniwersytetu, rozwoju badań i kadry naukowej, naszych publikacji. Stanowią one wyraz życzliwego, pozytywnego nastawienia pana prof. A. K. Koźmińskiego do naszego Uniwersytetu, świętującego jubileusz 100-lecia swego istnienia.

Poszukując formuły, która mogłaby wyrazić rozległą i wielopłaszczyznową, ponad 60-letnią aktywność naukową, badawczą, edukacyjną i organizacyjną Pana Profesora pragnę nawiązać do sentencji *rerum cognoscere, causas et valorem*, wyznaczającej misję naszego Uniwersytetu. W moim przekonaniu, tak bardzo pasuje do osoby Profesora, do całego jego dorobku i zarazem sformułowania pewnego podsumowania laudacji. Zasadniczą cechą twórczości prof. Andrzeja K. Koźmińskiego było bowiem i jest nadal *poznawanie przyczyn i wartości rzeczy* w świecie organizacji i zarządzania z wielością podejść, szkół i paradygmatów. Świat ten koncentrował się nie tylko na merytorycznym dyskursie, studiach i badaniach, lecz, co najważniejsze, na wartościach i standardach. Osiągnięcia naukowe prof. Andrzeja K. Koźmińskiego na stałe weszły do nauki i zajęły w niej trwałe i wielce znaczące miejsce. Nadały im oryginalne i niepowtarzalne cechy tożsamości. Z pewnością będą przedmiotem szczegółowej dokumentacji i wielowymiarowych analiz. Będą źródłem inspiracji i krytycznej refleksji. Do dorobku Profesora będziemy sięgać i go wykorzystywać. Pisząc: będziemy – mam na myśli nie tylko koleżanki i kolegów z mojego Uniwersytetu, lecz z całego środowiska nauk organizacji, zarządzania i jakości w Polsce.

Wniosek o nadanie prof. Andrzejowi K. Koźmińskiemu tytułu doktora *honoris causa* ma rdzeń niezwykle. Jest nim dorobek już ponad 60-letniego okresu twórczej pracy wybitnego Uczzonego, niestrudzonego naukowca, nauczyciela akademickiego, organizatora życia akademickiego, pracy, u podstaw której leżą paradygmaty integracji nauki z wyobraźnią, umiędzynarodowienia badań i edukacji akademickiej, potrzeby twórczego *odrabiania zaległości* i wyznaczania kierunków *nowego otwarcia*. Dorobek ten – co pragnę w laudacji mocno podkreślić – nie pozostawia najmniejszej wątpliwości odnośnie do zasadności uchwały Senatu naszego Uniwersytetu. Wybitne osiągnięcia naukowe i nieposzlakowana postawa w pełni zasługują na słowa uznania i najwyższego szacunku, i w pełni przemawiają za nadaniem panu prof. Andrzejowi K. Koźmińskiemu godności doktora *honoris causa* Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Pragnę zarazem wyrazić głębokie przekonanie, że w osobie Pana Profesora nasza Uczelnia zyskuje nowego, wybitnego Członka swojej wspólnoty akademickiej.

LAUDATION BY THE SUPERVISOR

*Magnificence, Dear Rector,
Honored High Council of the University, High Senate,
Most Honorable Professor,
Distinguished Guests, Ladies and Gentlemen*

On April 29th, 2024, the Senate of the Krakow University of Economics, my Alma Mater, at the request of the Council for the Discipline of Management and Quality Sciences, supported by a group of 18 Professors, including the Deans of all three Colleges, entrusted me with the role of supervisor and preparation of the laudation in the procedure for awarding the title of doctor *honoris causa* to Professor Andrzej K. Koźmiński. I accepted the Senate's decision as an immense honor and distinction. I would like to express my gratitude for entrusting me with this function, and also for accepting and unequivocally supporting the initiative. I would like to express my joy also because today's ceremony is part of the year in which our University celebrates its 100th anniversary. The honorary title awarded to Professor A.K. Koźmiński in this specific moment has a special value for us, for our University. Professor A.K. Koźmiński is an outstanding Professor of economic sciences, and more broadly – by referring to sociology and political science – also of social sciences, specializing in management sciences. He is the Person that gives this discipline a significant character and identity. He does this by creating theoretical frameworks, formulating and modifying existing paradigms that describe and explain contemporary problems of management sciences and their specific

profile, creative description and critical narrative, based on the approaches of economics, management and sociology.

The honorary doctorate is the highest distinction in the academic world that a university can bestow on *a person of outstanding scientific, artistic or public achievements, who is a universally recognized authority, with an unblemished moral attitude*. Such criteria, included in the Statute of our University, are fully met by Professor Andrzej K. Koźmiński.

Preparing a review of the achievements of Prof. Andrzej K. Koźmiński – the Person awarded today with the title of doctor *honoris causa* – is a great honor and distinction for me. At the same time, it is a serious challenge – how to present the figure of an outstanding Scholar, researcher, teacher, organizer of academic life, extremely active in the life of the scientific community, founder of an internationally outstanding higher education institution – Kozminski University (Akademia Leona Koźmińskiego). The content characterizing each of the levels of the Professor's activity is enough to describe many careers of a university employee. However, it is easier for me because the Professor is one of the pillars of management sciences, a well-known person, greatly respected and widely recognized. He is a man of great character and great stature, vast intellectual horizons and imagination. Rev. Prof. Michał Heller, the only Polish laureate of the Templeton Prize in 2008, in his original essay asks an important question: *How to be a scholar?* (Kraków, 2009). A beautiful and profound answer to this question is formulated by Professor A. K. Koźmiński through his creative activity.

It is not possible here to broadly present the Professor's activities, the analysis of the Professor's scientific, educational and organizational achievements, all those achievements that characterize and express the duties of a scholar, counted not as pages of written text, but in the achievements of over 60 years of active, creative scientific life. The Professor's activity and achievements are widely known in Poland and abroad. They are a source of admiration, reflection, inspiration and will certainly be the subject of many in-depth scientific and bibliometric analyses. Therefore, let me emphasize some of the most important features of the identity and characteristics of the Professor's achievements, important for the purposes of the proceedings for awarding the title of doctor *honoris causa* and appropriate from the point of view of the nature of this laudation.

Andrzej K. Koźmiński was born on 1st April 1941 – he always describes himself as: *a Varsovian and a European*. The atmosphere of the family home – his father, Leon, was a Professor of commercial sciences, her mother, Nina – a polyglot – created respect for knowledge, science and culture, “*indications of toler-*

ance and genuine kindness to people” (Dreaming, p. 34) and her beautiful, personal portrait, along with an 80-year *journey in time*, is included in the “Dreaming about a School” (Warsaw, 2023, pp. 349), written by the Professor and E. Barlik.

Andrzej K. Koźmiński graduated a degree in economics from the Central School of Planning and Statistics in Warsaw (SGPiS) in 1963, and a year later – sociology studies at the University of Warsaw. A year after graduating from the second degree, he obtained the degree of doctor of economic sciences (1965), and after 3 years (1968) at the University of Łódź, he obtained the degree of habilitated doctor of economic sciences in the discipline of management. In 1976 he received the title of associate professor, and in 1983 full professor. Professor Andrzej K. Koźmiński holds honorary doctorates from three universities: Szczecin (2015), ESCP-Europe in Paris (2017) and Warsaw (2022).

Immediately after graduation, he started working at Central School of Planning and Statistics (SGPiS). In the Department of Political Economy he was an assistant lecturer (1963–1965) and adjunct professor (1965–1969), and then in the Department of Organization Theory (1969–1973) a docent/assistant professor. From 1973 he continued his work at the University of Warsaw, being a docent/assistant professor (1973–1976) and then associate professor, serving as Head of the Department of Systems Analysis (1976–1981), and then at the Department of Organization Theory as an associate professor (1981–1983) and full professor (1983–1998). The period 1998–2000 was a period of activity at the university’s Institute of Sociology. At the University of Warsaw, the Professor served as Deputy Dean and Dean of the Faculty of Management (1981–1987), suffice it to emphasize that the establishment of this unit and its significant development are a significant achievement of Professor A.K. Koźmiński. It was also the first Faculty of Management at a university in a socialist country, and the Professor was its first democratically elected Dean. In the years 1991–1996 he was the Director of the International Management Centre at the University of Warsaw.

At the beginning of the 1990s, a completely new period in the Professor’s life began, a period also important for the higher education system in Poland. On the initiative of the Professor, the Higher School of Entrepreneurship and Management was established, renamed in 2008 to the Academy – bearing the name of the Professor’s father, Leon Koźmiński, an outstanding Professor of commercial sciences. Its creation seems to negate the well-known thought of A. Comte, the founder of sociology: *no one starts from the beginning – everyone continues*. Kozminski University (Akademia Leona Koźmińskiego) is a significant conceptual and organizational achievement, the Professor’s *magnum opus*. Kozminski University is an insti-

tution conducting interdisciplinary research, studies and education in three disciplines, formally assigned to management and quality sciences, economics and finance, and legal sciences. From the very beginning, the Professor's concern was to ensure the highest standard of research and teaching, and the expression of such a strategy is the University's position as a leader in business education in Central and Eastern Europe in the European Business Schools ranking, and three international accreditations: AACSB, AMBA and EQUIS, that form the Triple Crown Accreditation. We look at these achievements of the University, and at the same time at the achievements of the Professor as a unique, excellent benchmark in management – as an expression of the realization of a certain “*dream about the university*”.

In the years 1993 – 2011, the Professor served as the Rector of Kozminski University, then the Chairman of the Board of Trustees, and currently he is the Honorary President of the University. As Rector and President, the Professor was also the Head of the Department of Management at Kozminski University. Gathering around him a group of outstanding scientists and researchers, aiming to create a school of management, he conducted multidimensional research on management, the impact of systemic transformation on the development strategies of enterprises in Poland and Central and Eastern Europe.

When making the decision to establish his higher education institution, the School, and later Academy, Professor Koźmiński continued to maintain ties and extensive contacts with both universities: Central School of Planning and Statistics (which later became SGH, Warsaw School of Economics) and the University of Warsaw. He cooperated with many scientists who conducted their research on the theory of organization and management at the Professor's “previous universities”. The Professor “*has never abandoned his sentiment for SGH. [...] This university has always been his home and a place with which the entire Koźmiński family felt emotionally connected*” (Dreaming, p. 178). This was fully in line with the Professor's character, principles and values. This thesis is also significantly confirmed by the decision of the Senate of the University of Warsaw from 19.01.2022 to award Professor A.K. Koźmiński the title of doctor *honoris causa*.

30 years of Kozminski University operations clearly testify to the ability of perfectly combining knowledge, theory and practice of managing a new higher education institution that is entering the market, one that in a relatively short time has become a symbol of the efficiency of managing a university of a new type – the entrepreneurial university, which has successfully integrated the values of the academic world, expressed in the formula of the Humboldt University, into the best non-public business university in Central Europe, according to leading rankings.

Professor Andrzej K. Koźmiński was very active in the international arena throughout the entire period of his creative work. He was a member of many European and world scientific associations and organizations. The Professor was a Fulbright scholar at Carnegie Melon University in Pittsburgh, the Kosciuszko Foundation and the Foundation for Polish Science, and lectured at many foreign universities, including University of California (UCLA), Harvard University, Washington University, University of California, Berkeley (UCB), and the Sorbonne, to name a few. The Professor actively participated in numerous scientific conferences, symposia, seminars and congresses. The Professor's involvement in the international arena is impressive and awakens sincere admiration and recognition. For his significant achievements and international position, in 2017 the Professor received the highest distinction in the academic world – the title of doctor *honoris causa* of the ESCP-Europe Business School in Paris.

The Professor is a corresponding member of the Polish Academy of Sciences. He is the honorary Chairman of the Committee on Organization and Management Sciences of the Polish Academy of Sciences and the winner of the Prof. T. Kotarbiński Medal, awarded in the 1st edition of the competition in 1999/2000. This medal is awarded to individuals or institutions from Poland or abroad who have made a special contribution to the progress of organization and management. The winners are recognized for their scientific achievements, outstanding work or practical achievements of high economic and social efficiency. Such an outstanding contribution to the development of management sciences has been made and continues to be made by the works of Professor A.K. Koźmiński. Among the many outstanding monographs and textbooks, which together have given a clear and unique character and direction to the development of the theory of organization and management sciences, we mention in particular:

Directors of Contemporary Enterprises (1966), *Trade and Consumers* (1967), *System Management* (1972), *Sociology of Trade* (co-author, 1972), *Studies on Management in Contemporary Capitalism* (1975), *Decisions. System Analysis of Organizations* (editor, 1975), *Management. System Analysis of Processes and Structures* (1974, 1976), *Technocrats and Humanists* (1977), *Certainty and Games. Introduction to the Theory of Organizational Behavior* (co-authored with A. M. Zawislak, 1979, 1982), *Games for Innovation – Analysis of Technical Undertakings* (co-edited, 1983), *On Organization. A Relatively Ordered Duet* (co-author, 1982), *Contemporary Theories of Organization* (1983), *Contemporary Concepts of Management* (1985, 1987), *Economy at a Turning Point* (1985), *Organizational Commu-*

nication and Management. A Global Perspective (co-edited with D. P. Cushman, 1993), Managing Here and Now (1996), Catching Up. Changes in Organization and Management in the Former Socialist Bloc (1998), International Management – Competition at the World Class level (1999), Strategies for Central and Eastern Europe (co-edited with G. S. Yip, 2000), Conversation about the Great Change (co-author, 2004), Management in Conditions of Uncertainty. A Handbook for Advanced Learners (2004), The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest (co-author, 2005), The end of the world of managers? (2008), Management from scratch. Academic textbook (co-authored with D. Jemielniak, 2008), Knowledge management. Academic Handbook (co-authored, 2008), Limited Leadership. An Empirical Study (2013), Management. A New Opening (co-author, 2023).

In his works, the Professor took up important and key problems. Their solution was not only an in-depth, precise diagnosis of the reality of the contemporary, complex world of organization and management, based on the standards of methodological rigor and ethics of conducting research. They also referred to other functions of research and scientific pursuits: explaining, interpreting and designing scenarios for the future. In this I refer this opinion to the words of Czesław Miłosz (Earth Urlo, p. 91): *“It is not true that what we think about the world now, [...], can be reduced to considerations about the eternal human condition. Never before have people lived in such conditions and in the circle of such questions as ours. While acknowledging the similarities and respecting tradition, we must remember that we are trying to name a new experience.”* It is the Professor’s works, respecting the tradition and values of the world of science, written in various systemic conditions, that are a form of asking important questions and an attempt to name new experiences in the world of economics, organization and management. And it is a very successful attempt. The Professor’s publications are not only of a micro nature, putting the enterprise in the center of interest, but also show the problems of management from the perspective of macroeconomics, combining it with social aspects, so important for the proper look at management processes in the economy, the role of the manager, the identity of the leader and the praxeological efficiency of managing human teams, the social environment in which the company implements its mission and development strategies. Such a methodological approach expressed broad horizons, enabling an interdisciplinary meeting of economics, management and sociology. What is more, the Professor’s works were a significant bridge connecting Polish science with world science in two directions. The first was the creative adaptation of achievements and concepts of management to

Polish science, in particular concerning the system approach, the importance of organizational games or organizational equilibrium. The second was the promotion of own achievements in the international environment (*Organizational Communication and Management. A Global Perspective* (1993); *Strategies for Central and Eastern Europe* (2000); *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest* (2005); *Management in Transition* (2008, et al.).

Each of the Professor's works has made a significant, creative contribution to the development of the theory of organization and management sciences. They created and strengthened the foundations of the scientific discipline, closely integrating the theoretical framework with the results of empirical research. They concerned both the foundations and the appropriate (based on experiences and lectures in American and French universities) critical perspective on management carried out within the centrally controlled economy, and then – the experience of the systemic transformation of our country – “*the time of great change*”. They were characterized by a clear interdisciplinary approach, combining sociology with economics and, in part, political science, and within economics – the theory of organization, management and internationalization. Such an approach allowed Professor A.K. Koźmiński to formulate critical assessments of company management systems as well as to create new models and paradigms of management theory. In particular, we emphasize the critical, highly expressive and intellectually charged studies on the role of the organization in the modern company, system analysis of organizational processes and structures and organizational behaviors, mechanisms and forms of leadership implementation in the organization, the role of intellectual capital, knowledge management – key elements of management, implemented in *turbulent times* (P. Drucker), aptly described by the VUCA model. The last monograph shows a truly new opening of management theory to extraordinary social and technological changes, digital transformation, and the processes of internationalization of the modern economy and international business.

In his works, also written with collaborators from Poland and abroad (including D.P. Cushman, G.S. Yip), the Professor uses various methodological approaches. He emphasizes the importance of a holistic view of the researched organizational and management problems in a broader and certainly appropriate perspective of macroeconomics, sociology and the theory of social change. Each of the works expresses a strong emphasis on the mutual relationships and dependencies of situations, processes, phenomena and mechanisms. Such a broad view is a characteristic feature of the Professor's approach and work. He creatively reaches for the achievements of the classical theory of organization, to the praxeological school, strongly

emphasizes the empirical direction in management and the role of empirical research, embedding his work in theory and practice, assigning to the latter a significant role in the formulation of narratives and the creation of models and concepts: “*in management, certainly wisdom and experience are primary in relation to scientific knowledge, and therefore more important than them*” (Management from scratch, 2008, p. 9). Searching for paradigms of management sciences, the Professor poses an important and thoroughly provocative question: “*Scientific management: how much truth, how much myth?*” (The End of the World of Managers, 2008, p. 185). And this is a question that is still relevant, expressing an open problem in the scientific sense.

The Professor’s merit is the development of the sociological theory of organization, the concept of organizational play, the system approach, the situational approach to management problems (contingency approach). The works of Professor A.K. Koźmiński are an excellent example of substantive and methodological integration. They are characterized by triangulation of problem-solving methods, openness of attitudes, cognitive passion, curiosity and courage in taking up challenges from the modern world, relations between economics and business science with other fields and disciplines of science – the search for a comprehensive, complete answer to the questions posed and the problems studied. If “*the possibilities of economics in predicting the future are small*” (R. Heilbroner 1985), then the formulation of an accurate diagnosis and explanation of reality encourages a clear integration, a synthesis, covering not only economic disciplines, including the theory of organization and management. The works of Professor A.K. Koźmiński prove that the search for an accurate answer to the questions posed by economic sciences, including management science, and all its sub-disciplines should also include areas outside or above economics: *Beyond Economics* (K.E. Boulding, 1968). This is reflected in the interdisciplinary nature of many of the Professor’s works.

Within Professor A.K. Koźmiński’s body of works, of special importance are those focusing on leadership in organizations. It is an important element of the discourse in management sciences. In one of his works, the Professor asked an important question – is management “*the end of the world of managers?*” (2008). In his discussion on the nature of managerialism, he formulated a clear, justified answer of “yes” – yes, the end of this world in the sense of traditional, inactive and passive causing other people and teams to act by “*self-righteous egotists*” (2008, p. 91). The conditions of globalization, with their causes, complex conditions and serious consequences, constantly create new challenges for managers, they are determinants of their new social roles, defined by leadership in the organization. Leadership, also in the digital era (work continued by

the Professor's students) is creatively developed by A.K. Koźmiński, along with the necessary sociological foundations and personal experiences (together with M. Jo Hatch and M. Kostera, 2010), providing such an important view of the social role and the "*three faces of leadership*": *the manager, the artist and the priest*. He replaces the world of managers by the world of leaders with passion, and this transformation is defined as a condition for the success of modern management. At the same time, he strongly emphasizes that leadership without culture in the organization and ethics in business is impossible: "*ethics in business – it is worth to be decent*" (The end of the world..., 2008, p. 163). This is because ethics strongly shape and condition the proper performance of the social role of the organizational leader. This is an important message for research, teaching, and also our further research. Important in every dimension – individual, social, organizational, regardless of the size of the company, sector and market – domestic or international.

In his works, the Professor devotes a lot of attention to the internationalization of business activities. In the conditions of deepening and ever-expanding processes of internationalization and globalization, the Professor sees both opportunities and threats for companies and managers. From the position of a scientist familiar with the realities of business in the USA, France, many other countries in Europe and the world, from the position of an outstanding expert and strategist, he is able to look at a wide range of conditions for the functioning of Polish enterprises on the uniform EU and global markets in terms of regulation. And to describe them deeply, precisely – both in the language of science and in the form of a narrative that reaches managers, creators of international development strategies and employees implementing them in offices and foreign branches.

Each of the Professor's monographs, textbooks and articles was the basis for studies and research carried out at our University – both in the previous structure of the faculties and in the current structure – in the Colleges of Management and Quality Sciences, Economics, Finance and Law, and Economy and Public Administration. An example of such substantive inspiration and methodological approach, proposed by Professor A.K. Koźmiński, is the excellent work *International Management – world class competition*. It became a source of inspiration for the monograph *International Enterprise Management. Integration of Diversity* (2017), written by a team of 7 authors, academics from three of our Faculties from 5 different Departments (P. Bielawski, Cz. Mesjasz, A. Pocztowski, J. Walas-Trębacz, J.W. Wiktor, J. Wyrobek, A. Zbikowska). This work, of which I had the honor to be the scientific editor, was the subject of a detailed and highly positive editorial review by Professor A.K. Koźmiński. The reason for awarding the monograph

with the Award of the Minister of Science and Higher Education and the Award of the Committee on Organization and Management Sciences of the Polish Academy of Sciences, was certainly the review by Professor A.K. Koźmiński.

What significantly characterizes the Professor's scientific and teaching achievements, as well as his journalism, is his "*economic imagination*". Economic imagination is not only the title of one of the Professor's significant works in the field of economic sociology (Poltext, 2016, pp. 310). It is a category that shows the sources of inspiration, versatility of interests and a specific methodological approach. This work, containing deep studies and results of research in economic sociology, was dedicated by the author to his Masters, representing three different disciplines and ways of methodically looking at the world: Prof. Aleksy Wakar (the creator of the Wakar school in economics with the model of direct calculus in the conditions of non-market allocation of resources), Prof. Stefan Nowak (an outstanding representative of positivist empirical sociology and methodology of social research) and Prof. Herbert Simon (Nobel Prize winner, researcher of decision-making issues by managers, and the Professor's supervisor during the Fulbright scholarship in the USA). Certainly, the disciplines they represent and the ways in which they solve research problems have contributed significantly to the development of this approach that is expressed by the "*economic imagination*". Referring to the category of the "*sociological imagination*" proposed by Ch. W. Mills – "*the awareness of the relationship between personal experience and the wider society*" (Imagination..., p. 9). Professor A.K. Koźmiński adapts it to describe phenomena, structures, and problems at the interface of sociology and economics. In this meeting, with a specific interdisciplinary approach, he sees correct (from the point of view of methodology and methodical standards) opportunities to explain the complexity of the modern world of economy, business and the interpersonal relations shaped by them, including the economic imagination of Poles. The expressed methodological position, models and methods of studying economic imagination, important *per se*, showing at the same time the value and significance of problems on the border of economics, management and sociology, is a characteristic feature of the Professor's scientific achievements. He exhibits the gene of curiosity and the importance of interdisciplinarity in discovering the secrets of the business world in such historically and systemically different periods of his work: real socialism and the economy of scarcity, the period of reforms (*Catching Up*, 1998), systemic transformation (*Management in Transition*, 2008) and the construction of the foundations of a market economy, at the basis of which was the spirit of entrepreneurship, including intellectual entrepreneurship, organizational sense and managerial

agency strongly emphasized by the Professor, together with the *spirit of democratic capitalism*, to reach for Michael Novak's deep study of the institutions of capitalism.

Emphasizing the category of "*economic imagination*", I would like to refer to the lecture of Professor A. K. Koźmiński at our University. The Professor always presented a friendly view towards Krakow, towards our University.

In 2017, Professor Andrzej K. Koźmiński accepted the invitation of the KUE Rector, Prof. A. Chochół, to deliver the Rector's Lecture. Delivered in the Old Hall on 22nd March, the lecture was devoted to the issues of economic imagination and gathered a full audience – it met with a lively, dynamic reaction from the listeners, academic teachers and students: "*I cannot imagine my life without a mobile phone, tablet, without the Internet, without wi-fi*". The Professor's lecture brought an important and timeless response to the attitude: "*I cannot imagine...*".

We emphasize the long-standing relationship of Professor A.K. Koźmiński with our University. These were the past bonds of friendship with the professors of our University, who, unfortunately, are no longer with us, as well as the relations that bind us today. Their platform was and still is the interactions within the Committee on Organization and Management Sciences of the Polish Academy of Sciences, as well as personal contacts, meetings, conversations, exchange of opinions, carried out on a daily basis. In our conversations, there is always a question about our University, the development of research and academic staff, our publications. They are an expression of the friendly, positive attitude that Professor A.K. Koźmiński has towards to our University, which is celebrating its 100th anniversary.

Searching for a formula that could truly express the extensive and multifaceted over 60 years of scientific, research, educational and organizational activity of Professor, I would like to refer to the sentence "*Rerum cognoscere, causas et valorem*", which expresses the mission of our University. In my opinion, it fits the person of the Professor so well, fits his entire work and at the same time allows to formulate a certain summary of the laudation. The essential feature of Professor Andrzej K. Koźmiński's work was and still is learning about the causes and value of things in the world of organization and management with a multitude of approaches, schools and paradigms. This world focused not only on substantive discourse, studies and research, but, most importantly, on values and standards. Professor Andrzej K. Koźmiński's scientific achievements have permanently entered science and have taken an enduring and significant place in it. They acquired original and unique identity features. They will certainly be the subject of detailed documentation

and multidimensional analyses. They will be a source of inspiration and critical reflection. We will reach for the Professor's achievements and use them. By writing: we will – I mean not only colleagues from my University, but from the entire environment of organizational, management and quality sciences in Poland.

The application for awarding Professor Andrzej K. Koźmiński the title of doctor *honoris causa* has an unusual core. It encompasses the achievements from over 60 years of creative work by an outstanding Scholar, tireless scientist, academic teacher, organizer of academic life, work based on the paradigms of integration of science with imagination, internationalization of research and academic education, the need to creatively *catch up* and set the directions of a *new opening*. These achievements, which I would like to strongly emphasize in this laudation, leave no doubt as to the legitimacy of the resolution of the Senate of our University. Outstanding scientific achievements and impeccable attitude fully deserve words of appreciation and the highest respect, and fully speak in favor of awarding Professor Andrzej K. Koźmiński the title of doctor *honoris causa* of the Krakow University of Economics. At the same time, I would like to express my deep conviction that in the person of the Professor our University gains a new, outstanding Member of its academic community.

RECENZJA
OSIĄGNIĘĆ PROF. ANDRZEJA K. KOŹMIŃSKIEGO
prof. zw. dr hab. dr h.c. multi Bogdan Nogalski

Review
achievements of Prof. Andrzej K. Koźmiński
Full Prof. dr habil. dr h.c. multi Bogdan Nogalski

Prof. zw. dr hab. dr h.c. multi Bogdan Nogalski

Honorowy Przewodniczący

Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania

Polska Akademia Nauk

Tuchom, 29 sierpnia 2024 r.

RECENZJA

SPORZĄDZONA W ZWIĄZKU Z WSZCZĘCIEM POSTĘPOWANIA
O NADANIE TYTUŁU DOKTORA *HONORIS CAUSA*
UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE
PROF. ZW. DR. HAB. DR. H.C. MULTI ANDRZEJOWI K.
KOŹMIŃSKIEMU, CZŁONKOWI KORESPONDENTOWI PAN

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie jest kolejną instytucją akademicką, która w ciągu ostatnich 10 lat nadaje prof. Andrzejowi K. Koźmińskiemu godność doktora *honoris causa*. Inicjatywę Senatu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oceniam jako w pełni zasadną, która z pewnością ucieszy środowisko polskich nauk o zarządzaniu. Wcześniej wyjątkową osobowość prof. Andrzeja K. Koźmińskiego i wybitność jego dorobku badawczego, dydaktycznego i organizacyjnego dla rozwoju polskiej i światowej nauki i sektora edukacji wyższej w skali polskiej i międzynarodowej, dostrzegły także inne uczelnie nadając Profesorowi godność doktora honorowego. Uczynił to m. in. Uniwersytet Szczeciński (2015), najstarsza szkoła biznesu na świecie, założona w roku 1819 École Supérieure de Commerce de Paris (2017) oraz Uniwersytet Warszawski (2022). Fakty te świadczą, że osobowość prof. A. K. Koźmińskiego i jego wybitny wpływ na

rozwój polskich i światowych nauk o zarządzaniu jest powszechnie w polskim i międzynarodowym środowisku naukowym dostrzegany i bardzo ceniony.

Dorobek Profesora i jego dokonania na polu badań i nauki, dydaktyki i organizacji nauki oraz biznesu wraz z bardzo wysoką ich oceną, zostały polskiej i międzynarodowej społeczności akademickiej – w trakcie wspomnianych postępowań – wszechstronnie naświetlone przez znanych i powszechnie szanowanych w świecie nauki recenzentów. Odwołam się do ostatniego z tych postępowań. Byli to w postępowaniu przeprowadzonym na Uniwersytecie Warszawskim prof. prof. M. Gorynia [UEP], A. Rychard [PAN], E. Cornuel [HEC Graduate School of Management w Paryżu]. W pełni zgadzam się z ich opiniami w tej materii.

Dlatego nie chcąc się powtarzać – bowiem byłem jednym z opiniodawców w postępowaniu o nadanie prof. A.K. Koźmińskiemu godności doktora honorowego przez US w Szczecinie – moja opinia w sprawie nadania godności doktora honorowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie prof. A. K. Koźmińskiemu będzie bardzo syntetyczna. Zgadzając się z opiniami w/w recenzentów, a także z faktami opisanymi w mojej wcześniejszej opinii, skoncentruję się na szczególnym podkreśleniu jednego ważnego obszaru aktywności Profesora, który jest w ich opiniach, a także mojej wcześniejszej, niedostatecznie mocno ekspozowany, a który moim zdaniem jest istotny w tego typu postępowaniu.

Profesor dr hab. Andrzej K. Koźmiński, to znany w świecie polski ekonomista i socjolog. Jest on wybitnym badaczem problematyki organizacji i zarządzania oraz transformacji ustrojowej. Specjalizacja naukowa Profesora obejmuje: *teorię organizacji i zarządzania, zarządzanie międzynarodowe, zarządzanie w krajach postsocjalistycznych oraz socjologię ekonomii i zarządzania* (zwłaszcza zagadnienia przywództwa). Jego prace naukowe z jednej strony cechują się walorem interdyscyplinarnego spojrzenia na naturę realnych procesów zarządzania zachodzących w gospodarce, a także w sektorze szkolnictwa wyższego. Z drugiej zaś posiadają również wybitnie charakter teoriiotwórczy. Jako pierwszy przedstawiciel nauk o zarządzaniu, od roku 1998 jest członkiem korespondentem PAN.

Profesor to także kreatywny twórca własnej szkoły naukowej, wybitny organizator procesów edukacji menedżerskiej na poziomie wyższym, twórca instytucjonalnych podstaw tej edukacji w postaci powołania do życia Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, uczelni biznesowej o uznanej w Polsce i na świecie renomie, jej pierwszy i wieloletni rektor, jak również praktyk życia gospodarczego. Stworzona przez prof. A. K. Koźmińskiego wraz z przyjaciółmi (prof. prof. S. Kwiatkowskim, O. Koczubą, A. Zawiślakiem, J. Okolskim, R. Rządcą) szkoła wyższa, stanowi najlepszą wizytówkę polskiego szkolnictwa biznesowego.

Reasumując, aktywność prof. A. K. Koźmińskiego można przedstawić i opisać w pięciu obszarach/płaszczyznach poznawczo-praktycznych. Są to:

- po pierwsze: interdyscyplinarne, rozwiązujące podejmowane problemy z łącznej perspektywy socjologii, ekonomii i zarządzania badania i w ich efekcie, oryginalne i nowatorskie w sensie treści publikacje naukowe, budujące i wzbogacające polską i światową teorię organizacji,
- po drugie: edukacja menedżerska oparta na prowadzeniu na najwyższym poziomie dydaktycznym – według dobrych praktyk stosowanych przez czołowe na świecie szkoły biznesu – procesu kształcenia kadr menedżerskich polskich i zagranicznych, wraz z ich oprzyrządowaniem dydaktycznym w postaci niezwykle wartościowych, wyróżniających się podręczników,
- po trzecie: organiczne tworzenie instytucjonalnych i materialnych podstaw realizacji procesów badawczych i dydaktycznych w postaci powołania do życia w roku 1973 własnej uczelni wyższej, funkcjonującej obecnie pod nazwą Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, uczelni zbudowanej na najlepszych amerykańsko-francuskich wzorcach szkół biznesu, uczelni o reputacji najlepszej szkoły biznesu w Europie środkowo-wschodniej,
- po czwarte: aktywne uczestnictwo w pracach różnorodnych organizacji krajowych (POLGAS, Ministerstwo Edukacji, Ministerstwo Przekształceń Własnościowych, Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego, Instytut Handlu Wewnętrznego, a także członek organów ważnych spółek prawa handlowego) i międzynarodowych (konsultant OECD, UNIDO, ILO), istotnych dla życia społeczno-gospodarczego Polski i świata,
- po piąte: efekt intelektualnym w postaci zbudowania własnej szkoły naukowej, która stanowi, moim zdaniem, najważniejszy, najbardziej istotny i trwały z punktu widzenia społecznego rezultat 50-letniej pracy naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej Profesora, jako samodzielnego pracownika nauki.

Cztery pierwsze płaszczyzny działalności prof. A. K. Koźmińskiego są zazwyczaj przy różnych okazjach powiązanych z Profesorem szeroko opisywane i tym samym powszechnie społeczności akademickiej znane. Wszystkie one indywidualnie i łącznie stanowić mogą – i zapewne w odbytych postępowaniach stanowiły – podstawę do nadania prof. A. K. Koźmińskiemu godności doktora honorowego.

Szczególnie godna tego tytułu jest, moim zdaniem, piąta płaszczyzna działalności Profesora i na niej pragnę, choć krótko, skoncentrować swoją uwagę. Obejmuje ona wieloletnią, konsekwentnie prowadzoną pracę związaną z budową własnej, opartej na przykładzie szkoły wakarowskiej, szkoły naukowej. Zbudo-

wanie od podstaw, organicznie własnej szkoły naukowej stanowi z jednej strony przykład szczególnego ukoronowania działalności Profesora jako badacza, nauczyciela i mistrza. Z drugiej, stanowi hołd złożony jego mistrzom (E. Lipińskiemu, J. Kotarbińskiej, S. Ossowskiemu, S. Nowakowi, A. Wakarowi, J. Kurnalowi, H. Simonowi), a zwłaszcza ojcu prof. Leonowi Koźmińskiemu, którego pamięć prof. A. K. Koźmiński otacza wielkim szacunkiem i uczynił patronem powołanej uczelni.

Zaobserwowana u prof. A. Wakara, jednego ze swoich mistrzów, zdolność do skupiania wokół siebie współpracowników i organizacji pracy zespołów badawczych, posłużyła A. K. Koźmińskiemu za model działań naukowych i stała się podwaliną zbudowanej przez niego szkoły naukowej. Budowę swojej szkoły naukowej rozpoczął pod koniec lat sześćdziesiątych, najpierw sam, z chwilą uzyskania stopnia doktora habilitowanego (1968). Następnie z biegiem lat szkoła naukowa Andrzeja K. Koźmińskiego budowana była początkowo w kooperacji i wsparciu badaczy zagranicznych: D. P. Cushmana, G. Yipa i M. J. Hatch, a także pierwszych i kolejnych wychowanków A. Zawisłaka, K. Obłója, M. Kostery, D. Jemielniaka, D. Latusek-Jurczak, W. Askanasa. W tym miejscu wskazuję najważniejszych z jego uczniów, to jest takich, którzy uzyskali status profesora tytularnego. We współpracy z wymienionymi autorami zagranicznymi i wychowankami, powstały nowatorskie i oryginalne prace A. K. Koźmińskiego dotyczące zarządzania międzynarodowego (badania porównawcze nad strategiami wielonarodowych korporacji w krajach regionu Europy środkowo-wschodniej, a także badania poświęcone ewolucji funkcji zarządzania w transformujących się gospodarkach posocjalistycznych), czy teorii organizacji i zarządzania (teorie gry organizacyjnej; równowagi funkcjonalnej; zarządzania w warunkach „uogólnionej niepewności”; oraz przywództwa: menedżerskiego, estetycznego i duchowego). Szkoła naukowa A. K. Koźmińskiego budowana była w formie dialogu ponad granicami dyscyplin oraz postrzeganie nauk o organizacji i zarządzaniu jako dyscypliny praktycznej i czerpiącej z różnych dziedzin wiedzy. Stąd główny nurt szkoły naukowej dotyczący nauk o zarządzaniu, wspierany i wzbogacany był interdyscyplinarnie zagadnieniami z zakresu ekonomii (współpraca z G. Kołodką, A. Nogą, K. Piotrowską), socjologii (P. Sztompką, K. Zagórskim, W. Morawskim, G. Rae, M. Strumińską-Kutra), czy prakseologii, krytycznej teorii organizacji i etyki (W. Kieżun, W. Gasparski).

O fakcie istnienia unikalnej szkoły naukowej A. K. Koźmińskiego – jak piszą T. Olejniczak i D. Latusek-Jurczak, *Szkoła zarządzania Andrzeja K. Koźmińskiego*, Przegląd Organizacji, 2023, nr 1, ss. 4–12) – najlepiej świadczy pokaźna grupa uczniów, którzy pod kierunkiem Profesora najpierw obronili swój doktorat, a następnie wspólnie z nim opublikowali szereg monografii naukowych i podręczników. Większość z nich

jest obecnie samodzielnymi profesorami, którzy rozwijali, bądź rozwijają własne zespoły badawcze. Warte podkreślenia jest, że większość z doktorantów A. K. Koźmińskiego zostało pracownikami naukowymi i rozwinęło krajowe i międzynarodowe kariery naukowo-dydaktyczne. Wielu z nich pozostaje na stałe związana z Akademią Leona Koźmińskiego w Warszawie.

Konsekwentnie budowana przez lata szkoła naukowa Andrzeja K. Koźmińskiego, pokazuje jak – w danym środowisku naukowym – pasja jednego człowieka, umiejętność zaszczepienia jej w członkach zespołu, poparta ogromną pracą, prowadzi do osiągnięcia niesamowitych rezultatów.

Profesor dr hab. dr h.c. multi Andrzej K. Koźmiński swoimi działaniami, pracą naukową i myślą organizacyjną, wniósł w okresie wieloletniej, ponad 65-letniej działalności, ogromny i niezaprzeczalny wkład w rozwój nauk społecznych, w tym nauk o zarządzaniu, a także rozpatrując to szerzej, w rozwój nauki polskiej, rozpatrywanej zarówno w wymiarze krajowym, jak i międzynarodowym. Jego dorobek naukowy posiada charakter interdyscyplinarny. Oceniany z tej perspektywy, wytycza – jak kamienie milowe – drogę rozwoju polskich nauk społecznych, zwłaszcza w obszarze nauk o zarządzaniu. Osoba Profesora i jego dokonania stanowią dla środowiska wzór do naśladowania ze względu na wiedzę, warsztat badawczy oraz standardy naukowe i etyczne, które go cechują.

Profesora Andrzeja K. Koźmińskiego można z całą pewnością zaliczyć do grona najwybitniejszych i nadal płodnych intelektualnie, przedstawicieli polskiej myśli organizatorskiej, a szerzej – zarządzania, ekonomii i socjologii.

Twórczość prof. Andrzeja K. Koźmińskiego, zarówno naukową, jak i organizacyjną, jego stosunek do współczesnych problemów ekonomicznych i społecznych Polski oraz świata, a także jego zasługi dla rozwoju polskiej i światowej nauki, najlepiej opisują prace pt. *Koźmiński Reaktywacja* (red. E. Barlik, Poltex, Warszawa 2011), a także pt. *Sen o szkole* (red. A. „Kosmos” Koźmiński, E. Barlik, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2024). W pierwszej z nich o prof. A. K. Koźmińskim i jego dokonaniach, bardzo pochlebnie i z uznaniem, wypowiada się 19 luminarzy polskich nauk społecznych. W drugiej, swojej biografii, sam Profesor ciekawie opowiada o sobie, życiu osobistym i naukowym, o swoich marzeniach, działaniach i dokonaniach. Jego twórczość naukowa (Profesor wywodzi się z tzw. *szkoły wakarowskiej* w ekonomii) opiera się z jednej strony na ogromnym ładunku wiedzy i przemyśleń teoretycznych, z drugiej doświadczeń wynikających z działalności publicznej, wspartej doświadczeniem ze ścisłej i długoletniej współpracy z tzw. praktyką gospodarczą, m. in. jako rektora nowoczesnej (zbudowanej od podstaw) i znako-

miej (w sensie osiągnięć naukowo-edukacyjnych wpływających na zajmowaną pozycję na rynku edukacyjnym/naukowym) polskiej uczelni wyższej oraz jako członka gremiów decyzyjnych (rad nadzorczych) wielu polskich i zagranicznych korporacji o światowym zakresie funkcjonowania. Przez fakt patrzenia na świat gospodarki i nauki przez pryzmat spektrum licznych uwarunkowań, twórczość Profesora, wносиła z kolejnymi latami, nowe powiewy wiedzy merytorycznej i metodycznej, a tym samym znaczący wkład w rozwój polskiej i światowej myśli organizatorskiej i zarządczej. Niewątpliwie wywarła tym samym istotny wpływ na jej obecny kształt. Profesor A. K. Koźmiński – w ramach swojej twórczości naukowej – odnosi się zawsze do problemów aktualnych, istotnie nurtujących szeroko rozumiany (również w sensie socjologicznym) świat organizacji.

Uważam, że w obliczu 100-letniej rocznicy powstania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (1925 roku) inicjatywa nadania prof. Andrzejowi K. Koźmińskiemu tytułu doktora *honoris causa* przez Senat Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, biorąc pod uwagę jego wybitny i niepodważalny, nie tylko w skali naszego kraju, dorobek naukowy z zakresu nauk ekonomii, zarządzania i socjologii, a także organizacyjny wkład w rozwój polskiego i międzynarodowego szkolnictwa wyższego, jest ze wszech miar uzasadniona.

W pełni zatem rekomenduję Senatowi Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie osobę prof. Andrzeja K. Koźmińskiego, który całym swoim dorobkiem naukowym, dydaktycznym i organizacyjnym, postawą życiową oraz przymiotami osobistymi, zasługuje na wyróżnienie, w postaci nadania mu tytułu doktora *honoris causa* Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Wyraz temu staram się dać w niniejszej recenzji. W tym miejscu pragnę podkreślić, że:

- godną najwyższego uznania i naśladowania jest działalność kształceniowo-wychowawcza, naukowa, oraz organizacyjna Profesora,
- jest on, nie tylko autorem pionierskich prac naukowych, ale i międzynarodowym autorytetem w zakresie teorii i praktyki funkcjonowania organizacji gospodarczych i edukacyjnych,
- jego badania i prace charakteryzują się absolutną nowością, zarówno teoretyczną, jak i empiryczną,
- jego badania i prace wnoszą doniosły, oryginalny, pożyteczny oraz wielce ważny wkład w rozwój kontaktów międzynarodowych w zakresie tworzenia i implementacji polskiej wiedzy o ekonomii, zarządzaniu i socjologii,

- wytrwale swoimi pracami sławi w świecie polską myśl oraz dokonania i postępy polskich nauk społecznych, w tym nauk o zarządzaniu,
- to wizjoner, który – dla dobra wspólnego – własną wizję nauki i służących jej realizacji instytucji, potrafił w ciągu ostatnich czterdziestu lat skutecznie zmaterializować.

W mojej opinii, pozytywną rekomendację postaci prof. Andrzeja K. Koźmińskiego do tytułu doktora *honoris causa* Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, wspierają – obok dokonań naukowych – także bardzo pozytywne cechy jego charakteru oraz przymioty osobiste. Z tego względu z całym przekonaniem rekomenduję Senatowi Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie osobę prof. dr hab. Andrzeja K. Koźmińskiego jako Człowieka Nauki, którego dokonania w Polsce i na świecie w pełni predysponują do uzyskania tak prestiżowego uhonorowania. Moim zdaniem na owo wyróżnienie prof. Andrzej K. Koźmiński w pełni zasłużył. Jestem przekonany, że jest to bardzo dobry kandydat i moja rekomendacja znajdzie uznanie Wysokiego Senatu.

Wieloletnie dokonania prof. A. K. Koźmińskiego, zarówno w sferze nauki jak i organizacji na polu konkurencyjnego rozwoju polskich nauk społecznych, świadczą o jego wyobraźni, wizji i myśleniu strategicznym oraz umiejętności materializacji swoich marzeń, nie tylko naukowych dla dobra wspólnego. Profesor Andrzej K. Koźmiński to wybitna postać w polskiej oraz światowej nauce z zakresu nauk społecznych (ekonomii, nauk o zarządzaniu i socjologii). Dokonania prof. A. K. Koźmińskiego w jego aktywnym i twórczym życiu, w pełni pozwalają mi na rekomendację jego osoby do godności i tytułu doktora *honoris causa* Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Czynię to z całkowitym przekonaniem i osobistą satysfakcją, traktując powierzenie mi roli opiniodawcy w tym procesie, jako swoistego wyróżnienia i zaufania krakowskiego oraz krajowego środowiska naukowego

Full Prof. dr habil. dr h.c. multi Bogdan Nogalski

Honorary Chairman of the Committee
on Organization and Management Sciences
Polish Academy of Sciences

Tuchom, 29 August 2024

REVIEW

REVIEW PREPARED IN RELATION TO THE INITIATION OF THE PROCEDURE FOR AWARDING THE *HONORIS CAUSA* DOCTORATE DEGREE OF THE KRAKOW UNIVERSITY OF ECONOMICS TO FULL PROFESSOR DR H.C. MULTI ANDRZEJ K. KOŹMIŃSKI, CORRESPONDENT MEMBER OF THE POLISH ACADEMY OF SCIENCES

Krakow University of Economics is another academic institution that in the last 10 years has awarded Prof. Andrzej K. Koźmiński the title of doctor *honoris causa*. I assess the initiative of the Senate of the Krakow University of Economics as fully justified, which will certainly please the community of Polish management sciences. Earlier, the exceptional personality of Prof. Andrzej K. Koźmiński and the excellence of his research, teaching and organizational achievements for the development of Polish and world science and the higher education sector on the Polish and international arenas, were also noticed by other universities that awarded the Professor the title of honorary doctor. This was done, among others, by the University of Szczecin (2015), École Supérieure de Commerce de Paris (2017), the oldest business school in the world

that was founded in 1819 and the University of Warsaw (2022). These facts prove that the personality of Prof. A. K. Koźmiński and his outstanding influence on the development of Polish and world management sciences is widely noted and highly valued in the Polish and international scientific communities.

The Professor's accomplishments and his achievements in the fields of research and science, teaching and organization of science and business, along with their very high evaluation, have been comprehensively highlighted by well-known and widely respected reviewers in the world of science in the course of the above-mentioned proceedings. I will refer to the last of these proceedings. These were Prof. M. Gorynia [Poznan University of Economics and Business], A. Rychard [Polish Academy of Sciences], E. Cornuel [HEC Graduate School of Management in Paris] in the proceedings conducted at the University of Warsaw. I fully agree with their opinions on this matter.

Therefore, without wanting to repeat myself – because I was one of the opinion-makers in the proceedings for awarding Prof. A.K. Koźmiński the title of honorary doctor by the University of Szczecin – my opinion on awarding the title of honorary doctor of the Krakow University of Economics to Prof. A.K. Koźmiński will be very synthetic. Agreeing with the opinions of the above-mentioned reviewers, as well as with the facts described in my earlier opinion, I will concentrate on emphasizing one important area of the Professor's activity, which is insufficiently exposed in their opinions, as well as in my earlier one, and which, in my opinion, is important in this type of proceedings.

Professor Andrzej K. Koźmiński is a world-renowned Polish economist and sociologist. He is an outstanding researcher of the issues of organization and management as well as political transformation. The Professor's scientific specialization includes: *theory of organization and management*, *international management*, *management in post-socialist countries* and *sociology of economics and management* (especially leadership issues). On the one hand, his scientific works are characterized by a valuable interdisciplinary look at the nature of real management processes taking place in the economy, as well as in the higher education sector. On the other hand, they also have an eminently theory building nature. As the first representative of management sciences, he has been a corresponding member of the Polish Academy of Sciences since 1998.

The Professor is also a creative builder of his own scientific school, an outstanding organizer of managerial education processes at the higher level, the creator of institutional foundations of this education by establishing the Kozminski University in Warsaw, a business school with a recognized reputation in Poland and around the world, its first and long-term rector, as well as a practitioner of economic life. Created by

Prof. A. K. Koźmiński and his friends (Professors S. Kwiatkowski, O. Koczuba, A. Zawisław, J. Okolski, and R. Rządca), the university is the best showcase of Polish business education.

To sum up, the activity of Prof. A. K. Koźmiński can be presented and described in five areas/cognitive-practical planes. These are:

- firstly: interdisciplinary research solving the problems from the combined perspective of sociology, economics and management and, as a result, original and innovative scientific publications, building and enriching the Polish and world theory of organization,
- secondly: managerial education based on conducting at the highest level of teaching – according to good practices used by the world’s leading business schools – of educating Polish and foreign managerial staff, along with their learning support in the form of extremely valuable, distinctive textbooks,
- thirdly: organic creation of institutional and material foundations for the implementation of research and teaching processes in the form of the establishment in 1993 of his own higher education institution, currently operating under the name of Kozminski University (Akademia Leona Koźmińskiego), a university built on the best American-French models of business schools, a university with the reputation of the best business school in Central and Eastern Europe,
- fourthly: active participation in the work of various national organizations (POLGAS, Ministry of Education, Ministry of Privatization, Institute of Machine Industry Organization, Institute of Internal Trade, as well as a member of the bodies of important commercial law companies) and international (consultant to the OECD, UNIDO, ILO), important for the socio-economic life of Poland and the world,
- fifthly: intellectual impact in the form of building his own scientific school, which is, in my opinion, the most important, impactful and lasting from the social point of view result of the Professor’s 50 years of scientific, teaching and organizational work as an independent researcher.

The first four areas of Prof. A. K. Koźmiński’s activity are usually widely described on various occasions related to the Professor and thus widely known to the academic community. All of them, individually and collectively, may constitute – and probably have constituted in the previous proceedings – the basis for awarding Prof. A. K. Koźmiński the title of honorary doctor.

In my opinion, the fifth level of the Professor’s activity is particularly worthy of this title, and I would like to focus my attention on it, albeit briefly. It includes many years of consistent work related to the construction of his own scientific school, based on the example of the Wakar school. Building his own scientific

school from scratch is, on the one hand, an example of a special crowning achievement of the Professor's activity as a researcher, teacher and master. On the other hand, it is a tribute to his masters (E. Lipiński, J. Kotarbińska, S. Ossowski, S. Nowak, A. Wakar, J. Kurnal, and H. Simon), and especially to his father, Prof. Leon Koźmiński, whose memory Prof. A. K. Koźmiński greatly respects and whom he has made the patron of the university.

The ability to gather collaborators around him and organize the work of research teams, observed around Prof. A. Wakar, one of his masters, served as a model for scientific activities and became the foundation of the scientific school he built. He began the construction of his scientific school at the end of the 1960s, first on his own, when he obtained the degree of habilitated doctor (1968). Then, over the years, the Andrzej K. Koźmiński scientific school was initially built in cooperation and with the support of foreign researchers: D. P. Cushman, G. Yip and M. J. Hatch, as well as the first and subsequent pupils A. Zawislak, K. Oblój, M. Kostera, D. Jemielniak, D. Latusek-Jurczak, and W. Askanas. At this point, I am pointing out only the most important of his students, i.e. those who obtained the status of titular, full professor. In cooperation with the above-mentioned foreign authors and alumni, A. K. Koźmiński wrote innovative and original works on international management (comparative research on the strategies of multinational corporations in the countries of Central and Eastern Europe, as well as research on the evolution of the management function in transforming post-socialist economies), or the theory of organization and management (theories of organizational games; functional balance; management under conditions of "generalized uncertainty"; and leadership: managerial, aesthetic and spiritual). The A. K. Koźmiński scientific school was built in the form of a dialogue across discipline boundaries and the perception of organization and management sciences as a practical discipline drawing on various fields of knowledge. Hence, the main stream of the scientific school concerning management sciences, was supported and enriched by interdisciplinary issues in the field of economics (cooperation with G. Kołodko, A. Noga, K. Piotrowska), sociology (P. Sztompka, K. Zagórski, W. Morawski, G. Rae, M. Strumińska-Kutra), or praxeology, critical theory of organization and ethics (W. Kieżun, W. Gasparski).

The fact of the existence of the unique scientific school of A. K. Koźmiński – as T. Olejniczak and D. Latusek-Jurczak write in *Andrzej K. Koźmiński's School of Management*, *Przegląd Organizacji* (Organization Review, 2023, No. 1, pp. 4–12) – is best evidenced by the large group of students who, under the supervision of the Professor, first defended their doctoral dissertations, and then published a number of scien-

tific monographs and textbooks together with him. Most of them are currently independent professors who have developed or are developing their own research teams. It is worth emphasizing that most of A. K. Koźmiński's doctoral students became researchers and developed national and international scientific and teaching careers. Many of them remain permanently associated with the Kozminski University in Warsaw.

The Andrzej K. Koźminski scientific school, consistently built over the years, shows how – in a given scientific community – the passion of one man, his ability to instill it in team members, supported by immense work efforts, leads to achieving amazing results.

Professor dr habil, dr h.c. multi Andrzej K. Koźmiński, through his activities, scientific work and organizational thought, has made a huge and undeniable contribution to the development of social sciences, including management sciences, as well as more broadly, to the development of Polish science, considered both in the national and international dimension. His scientific achievements are interdisciplinary in nature. Assessed from this perspective, it sets out – like milestones – the path for the development of Polish social sciences, especially in the field of management sciences. The Professor and his achievements are a role model for the community due to his knowledge, research approaches, the scientific and ethical standards that characterize him.

Professor Andrzej K. Koźmiński can certainly be counted among the most outstanding and still intellectually fertile representatives of Polish organizational thought, and more broadly of management, economics and sociology.

The work of Professor Andrzej K. Koźmiński, both scientific and organizational, his attitude to contemporary economic and social problems of Poland and the world, as well as his contribution to the development of Polish and world science, are best described by the works entitled *Koźmiński Reactivation* (ed. E. Barlik, Poltex, Warsaw, 2011), as well as entitled *A Dream of School* (eds. A. “Kosmos” Koźmiński, E. Barlik, University of Warsaw, 2023). In the first one, 19 luminaries of Polish social sciences speak very flatteringly and with appreciation about Prof. A. K. Koźmiński and his achievements. In the second, a biography of sorts, the Professor himself talks in an interesting way about himself, his personal and scientific life, about his dreams, actions and achievements. His scientific work (the Professor comes from the so-called Wakar school in economics) is based, on the one hand, on a huge amount of knowledge and theoretical reflections, and on the other hand, on experience resulting from public activity, supported by experience from close and long-term cooperation with the economic practice, among others as a rector of the modern

(built from scratch) and excellent (in the sense of scientific and educational achievements supporting its position on the educational/scientific market) Polish university and as a member of decision-making bodies (supervisory boards) of many Polish and foreign corporations with a global scope of operation. Due to the fact that he looked at the world of economy and science through the prism of a spectrum of numerous conditions, over the years the Professor's work brought new breaths of substantive and methodological knowledge, and thus a significant contribution to the development of Polish and global organizational and management thought. Undoubtedly, his contributions have thus had a significant impact on its current shape. Professor A. K. Koźmiński – as part of his scientific work – always refers to current problems that are significant to the broadly understood (also in the sociological sense) world of organization.

I believe that in the face of the 100th anniversary of the establishment of the Krakow University of Economics (1925), the initiative to confer the title of doctor *honoris causa* upon Prof. Andrzej K. Koźmiński by the Senate of the Krakow University of Economics, taking into account his outstanding and indisputable, not only on the scale of our country, scientific achievements in the field of economics, management and sociology, as well as his organizational contribution to the development of Polish and international higher education, is by all means justified.

Therefore, I fully recommend to the Senate of the Krakow University of Economics the person of Professor Andrzej K. Koźmiński, who with all his scientific, didactic and organizational achievements, his attitude to life and personal qualities, deserves to be distinguished by awarding him the title of doctor *honoris causa* of the Krakow University of Economics. I try to express this in this review. At this point, I would like to emphasize that:

- the Professor's educational, scientific and organizational activities are worthy of the highest recognition and imitation,
- he is not only the author of pioneering scientific works, but also an international authority in the field of theory and practice of the functioning of economic and educational organizations,
- his research and work are characterized by absolute novelty, both theoretical and empirical,
- his research and works make a momentous, original, useful and very important contribution to the development of international contacts in the field of creating and implementing Polish knowledge about economics, management and sociology,

- he persistently praises Polish thought and the achievements and progress of Polish social sciences, including management sciences, in the world,
- he is a visionary who, for the common good, has been able to successfully materialize his own vision of science and the institutions that serve its implementation over the last forty years.

In my opinion, the positive recommendation of Prof. Andrzej K. Koźmiński for the title of doctor *honoris causa* of the Krakow University of Economics is supported – apart from his scientific achievements – also by very positive traits of his character and personal qualities. For this reason, I wholeheartedly recommend to the Senate of the Krakow University of Economics the person of Prof. Andrzej K. Koźmiński as a Man of Science, whose achievements in Poland and in the world fully predispose him to receive such a prestigious award. In my opinion, Prof. Andrzej K. Koźmiński fully deserves this distinction. I am convinced that he is a very good candidate and that my recommendation will be appreciated by the High Senate.

The long-term achievements of Prof. A. K. Koźmiński, both in the sphere of science and organization in the field of competitive development of Polish social sciences, testify to his imagination, vision and strategic thinking, as well as the ability to materialize his dreams, not only scientific ones, for the common good. Professor Andrzej K. Koźmiński is an outstanding figure in Polish and world science in the field of social sciences (economics, management sciences and sociology). The achievements of Prof. A. K. Koźmiński in his active and creative life fully allow me to recommend him to the dignity and title of doctor *honoris causa* of the Krakow University of Economics. I do so with complete conviction and personal satisfaction, treating entrusting me with the role of an opinion-giver in this process as a show of distinction and trust from the Krakow and national scientific communities.

RECENZJA
OSIĄGNIĘĆ PROF. ANDRZEJA K. KOŹMIŃSKIEGO
prof. dr hab. Wojciech Dyduch

Review
achievements of Prof. Andrzej K. Koźmiński
Prof. dr habil. Wojciech Dyduch

Prof. dr hab. Wojciech Dyduch

Katedra Przedsiębiorczości

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Katowice, 10 października 2024 r.

RECENZJA

W POSTĘPOWANIU O NADANIE TYTUŁU DOKTORA
HONORIS CAUSA UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO
W KRAKOWIE PROF. ZW. DR. HAB. DR. H.C. MULTI
ANDRZEJOWI K. KOŹMIŃSKIEMU, CZŁONKOWI
KORRESPONDENTOWI POLSKIEJ AKADEMII NAUK

1. Justificationem

Ponad pięć wieków temu w Uniwersytecie w Oxfordzie narodziła się tradycja wyróżniania wybitnych osobistości tytułem honorowym – doktora *honoris causa*. Ten tytuł jest uważany za najwyższe wyróżnienie, jakie może nadać uczelnia – godność niezwykle, przyznawaną stosunkowo rzadko, honorującą jednostki wybitne, ludzi o ogromnych zasługach w dziedzinie, w której działają; ludzi oryginalnych, niepowtarzalnych i wyjątkowych, mających ogromny wpływ na naukę, życie społeczne i rozwój innych ludzi.

W roku akademickim 2024/2025 Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, obchodzący piękny Jubileusz 100-lecia, pragnie uhonorować najwyższą godnością akademicką pana prof. Andrzeja K. Koźmińskiego: docieklivego badacza zarządzania i ekonomii, aktywnego naukowca od lat piszącego o ważnych problemach organizacyjnych, transformacyjnych i przywódczych, a także bieżących wyzwaniach zarządzania; naukowca, który w ciągu ostatnich lat nadał istotny kształt dyskusji o zarządzaniu, ekonomii, wyższej edukacji bizne-

sowej w Polsce; osobę, która wniosła najlepsze praktyki światowe do środowiska badaczy zarządzania; człowieka otwartego, pozytywnego, pracowitego, wytrwałego i konsekwentnego; nauczyciela kształcącego kolejne pokolenia badaczy zarządzania.

2. Wirtuoz nauki

Pan prof. Andrzej K. Koźmiński specjalizuje się w teorii organizacji i zarządzania, teoriach przywództwa (m.in. teorii ograniczonego przywództwa, rozproszonego przywództwa), uogólnionej niepewności, zarządzaniu międzynarodowym, strategiach wielonarodowych, zarządzaniu w krajach transformacji systemowej i postakcesyjnych, ekonomii politycznej oraz socjologii ekonomicznej i zarządczej. Wykształcenie ekonomiczne i socjologiczne dało mu pogłębiony, pełny i bardziej wyraźny wgląd w problemy ekonomiczne, które wzbogacił o perspektywy procesów społecznych, znaczenia przywództwa transformacyjnego w przemianach gospodarczych i socjologii zarządczej. Te połączone i synergicznie wzmocnione perspektywy stały się podstawą do wielu uznanych publikacji w kraju i za granicą.

Swoją drogę naukową prof. A. K. Koźmiński rozpoczął jako asystent w Katedrze Ekonomii Politycznej SGPiS kierowanej przez prof. Aleksandra Wakara (współtwórcę polskiej szkoły ekonomii matematycznej), gdzie zgłębił silne podstawy metodologii nauk, a także poznał realne zasady funkcjonowania ekonomii. W 1967 roku wyjechał do Francji, gdzie otrzymał pracę w Centre National de la Recherche Scientifique, elitarniej instytucji naukowej, będącej odpowiednikiem Polskiej Akademii Nauk. Po powrocie do kraju uzyskał stopień doktora habilitowanego na Wydziale Socjologiczno-Ekonomicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Na swojej warszawskiej Alma Mater został przeniesiony do Katedry Zarządzania i otrzymał jedno z pierwszych wówczas stypendiów *Senior Fulbright Fellowship* w Uniwersytecie Carnegie–Mellon w Pittsburghu w Stanach Zjednoczonych. Pobyt w USA Profesor wykorzystał dla dociekliwego rozeznania zasad organizowania nauki i tworzenia zespołów badawczych w wielkim świecie.

Pan Profesor jest znany z teorii ograniczonego przywództwa, czyli przywództwa przekraczającego i pokonującego obiektywne i subiektywne ograniczenia, co stanowi siłę i skuteczność przywódców; a także rozproszonego przywództwa, czyli przywództwa poza oficjalnymi strukturami, mającego przede wszystkim na uwadze dobro organizacji. Fascynujące koncepcje teoretyczne wypracowane przez prof. A. K. Koźmińskiego oraz towarzyszące im badania empiryczne stały się podstawą do licznych zaproszeń na gościnne wykłady na uczelniach zagranicznych, zarówno w Europie jak i w Stanach Zjednoczonych. Prof. Koźmiński popu-

laryzował dokonania naukowe podczas wielu międzynarodowych konferencji, kongresów, forów, bardzo często jako mówca w sesji plenarnej (keynote speaker). Wystąpienia dotyczyły m. in. gospodarek w krajach transformacji systemowej, sieci naukowych w erze globalizacji, praktyk menedżerskich, problemów współczesnych organizacji, przyszłości prywatnego szkolnictwa wyższego, zarządzania i kadr menedżerskich w Polsce, edukacji menedżerskiej. Pan Profesor do dziś jest aktywny w wiodących dziennikach krajowych, portalach informacyjnych i mediach społecznościowych, odważnie wypowiadając się na tematy gospodarcze, zarządcze, związane z zarządzaniem organizacjami, szkolnictwem wyższym, światowym przywództwem. Prof. Koźmiński dostrzega wiele związków między teorią zarządzania a błędami wynikającymi z jej ignorancji przez kadry zarządzające na poziomie firm, branż, a nawet kontynentów.

3. Sen spełniony: Twórca zwycięskiej szkoły biznesu od podstaw

Zgodnie z schumpeterowską zasadą twórczej destrukcji czasem bardziej optymalna wydaje się budowa czegoś od podstaw w miejsce ulepszania zastanych rozwiązań. Zmiana jest akceptacją tego, co się zastaje i dążeniem do tego, czego się pragnie. Będąc w Stanach Zjednoczonych i odbywając niezliczone rozmowy na temat nauki i edukacji wyższej w świecie anglosaskim, budowania zespołów badawczych tamże, organizowania projektów badawczych i pozyskiwania grantów, prof. A. K. Koźmiński wymarzył utworzenie od zera polskiej szkoły zarządzania. Po powrocie ze Stanów prof. Koźmiński przeszedł w 1972 roku z SGPiS do Instytutu Zarządzania UW, gdzie utworzył zespół badawczy. W 1981 roku został wybrany na dziekana Wydziału Zarządzania UW. W tym okresie nawiązał wiele kontaktów zagranicznych, wyjeżdżając m. in. do George Washington University w Waszyngtonie, Duquesne University w Pittsburghu, Orleanu, czy UCLA.

Pomysł własnej szkoły zarządzania – nowoczesnej szkoły biznesu typu amerykańskiego, elastycznej, stosunkowo niewielkiej, umocowanej merytorycznie a nie politycznie – cały czas nabierał rumieńców i w końcu został wdrożony w życie. Najpierw jako Międzynarodowa Szkoła Zarządzania z pierwszymi studiami MBA w Europie Środkowo-Wschodniej, później jako Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, wreszcie jako Akademia Leona Koźmińskiego. Prof. Andrzej K. Koźmiński przez osiemnaście lat, do 2011 roku, pełnił funkcję rektora Akademii Leona Koźmińskiego, następnie został przewodniczącym rady powierniczej i prezydentem ALK. Od 2009 roku Akademia Leona Koźmińskiego znajduje się wśród najlepszych uczelni biznesowych świata, przodując w rankingach brytyjskiego „Financial Times”. Uczelnia posiada też najważniejsze akredytacje międzynarodowe z obszaru nauk o zarządzaniu, tj. AACSB, AMBA i EQUIS.

4. Mistrz, mentor i światowy autorytet

Prof. Andrzej K. Koźmiński wypromował szesnaście doktorów. Wielu spośród tego grona zostało profesorami na uczelniach krajowych i zagranicznych. W czasie wieloletniego rozwoju Akademii Leona Koźmińskiego prof. A. K. Koźmiński skupił wokół siebie wspaniałych adeptów nauki, którym służył jako mentor, przywódca, przewodnik naukowy, i którym dał unikalne w Polsce naukowe podstawy rozwoju. Jego uczniowie osiągają sukcesy w Polsce i na świecie, publikują w prestiżowych czasopismach, otrzymują stanowiska naukowe w najlepszych uczelniach, uzyskują awanse naukowe, wydają liczne inspirujące książki ze swoim Mistrzem. Pan prof. Andrzej K. Koźmiński jest naukowym głosem rozsądku. Znając realia światowej nauki, śledząc jej trendy, wiedząc, co w trawie piszczy, niejednokrotnie korygował tory lotów młodych adeptów nauki, nakierowując ich na najnowsze trendy, obszary badawcze i tematy zarządzania, które na świecie dopiero kiełkowały.

Pan prof. Andrzej K. Koźmiński jest niewątpliwie ogromnym autorytetem w świecie polskiej nauki. To przede wszystkim wypracowany przez lata autorytet ekspercki, referencyjny i nieformalny, który zaowocował zarządzaniem i współzarządzaniem w takich organizacjach jak EFMD, CEEMAN, AACSB, KRASP, UNESCO-CEPES, TNOiK, PTS, EIBA, KNOiZ PAN, czy CKdsSiT. Środowisko naukowców docenia zasługi Profesora, wyrażając swoje uznanie funkcjami z wyboru, nagrodami i wieloma tytułami doktora honorowego. Prof. Koźmiński jest członkiem korespondentem Polskiej Akademii Nauk, pełnił wiele funkcji publicznych, m. in. jako członek zespołu doradców Prezesa Rady Ministrów, członek Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów, członek Rady do Spraw Edukacji i Badań Naukowych przy Prezydencie RP, członek Narodowej Rady Rozwoju przy Prezydencie RP, a także był konsultantem wielu organizacji krajowych i międzynarodowych.

Pan prof. Andrzej K. Koźmiński został odznaczony m. in. Krzyżem Kawalerskim, Krzyżem Oficerskim (2000) i Krzyżem Komandorskim Orderu Odrodzenia Polski (2011). W 2016 roku został udekorowany Orderem Palm Akademickich. W roku 2014 otrzymał odznakę honorową „Za zasługi dla bankowości Rzeczypospolitej Polskiej”. Otrzymał medal im. Tadeusza Kotarbińskiego PAN za szczególne osiągnięcia w dziedzinie organizacji i zarządzania.

Prof. Koźmiński został uhonorowany tytułem doktora *honoris causa* Uniwersytetu Szczecińskiego (2015), ESCP Europe (2017) oraz Uniwersytetu Warszawskiego (2022). Został także wyróżniony Nagrodą Specjalną Lewiatana przyznaną przez Konfederację Lewiatan (2015).

5. Commendaticiis

W tej krótkiej recenzji nie sposób przekazać wszystkich osiągnięć i zalet pana prof. Andrzeja K. Koźmińskiego – osoby o wielkiej pasji badacza, ogromnej pracowitości, aktywności zawodowej i pragnieniu poznania światowej nauki od podszewki oraz patriotycznego wdrożenia tej nauki na polski grunt. Człowieka o wielkim umyśle i sercu otwartym na swoich wychowanków.

W myśl sentencji: „Człowiek jest wart tyle, ile uczyni dobrego”, nie mam wątpliwości, że w osobie prof. Andrzeja K. Koźmińskiego mamy do czynienia nie tylko z wirtuozem, nestorem i luminarzem nauki, ale także z człowiekiem o wybitnym charakterze, odważnym, dociekliwym, wnikliwie poznającym światową naukę, zafascynowanym nietuzinkowymi rozwiązaniami, otwartym na nowe pomysły, konsekwentnie je realizującym, a także inspirującym innych.

Kończąc, pragnę wyrazić przekonanie, że Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, decydując się na uhonorowanie pana prof. Andrzeja K. Koźmińskiego godnością i przywilejami doktora honorowego w swój 100-letni Jubileusz, dokonał znakomitego wyboru. Prof. Andrzej K. Koźmiński jest bowiem nie tylko wybitnym uczonym, twórcą i liderem najlepszej prywatnej uczelni biznesu w Polsce, niestrudzonym promotorem światowej nauki w Polsce, ale człowiekiem o ogromnym osobistym autorytecie i wybitnym dorobku, mającym szczególną pozycję potwierdzoną licznymi i zaszczytnymi funkcjami, jakie powierzają mu różne instytucje. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie dołącza do ich grona, nadając godność doktora *honoris causa* wybitnemu polskiemu uczonemu, wychowawcy wielu adeptów nauki, menedżerów i ekonomistów. Pasja naukowa, tworzenie pionierskich koncepcji naukowych a przy tym wysoki poziom kultury osobistej, patriotyzm, troska o rozwój młodych badaczy – to tylko niektóre przymioty potwierdzające, że pan prof. Andrzej Koźmiński jest osobą godną najwyższej godności akademickiej, którą pragnie przyznać mu środowisko krakowskich naukowców.

Możliwość zarekomendowania Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie pana prof. Andrzeja K. Koźmińskiego – wielkiej osobowości polskiej i światowej nauki – do nadania tytułu doktora *honoris causa* to dla mnie ogromny zaszczyt. Jestem przekonany, że pan prof. Andrzej K. Koźmiński uświetni grono wybitnych naukowców społeczności akademickiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

REVIEW

REVIEW PREPARED IN RELATION TO THE INITIATION OF THE PROCEDURE FOR AWARDING THE *HONORIS CAUSA* DOCTORATE DEGREE OF THE KRAKOW UNIVERSITY OF ECONOMICS TO FULL PROFESSOR DR H.C. MULTI ANDRZEJ K. KOŹMIŃSKI, CORRESPONDENT MEMBER OF THE POLISH ACADEMY OF SCIENCES

1. Iustificationem

Over five centuries ago, the University of Oxford gave birth to the tradition of awarding outstanding personalities with the title of doctor *honoris causa*. This title is considered to be the highest distinction that can be bestowed by a university – an extraordinary sign of esteem, awarded relatively rarely, honoring outstanding individuals, people of great merit in the field in which they operate; original, unique and exceptional people, having a huge impact on science, social life and the development of other people.

In the academic year 2024/2025, Krakow University of Economics, celebrating its beautiful 100th anniversary, would like to honor with the highest academic sign of esteem Prof. Andrzej K. Koźmiński: an inquisitive researcher of management and economics, an active scientist who has been writing for years

about important organizational, transformation and leadership problems, as well as current challenges of management; a scientist who in recent years has shaped the discussion regarding management, economics and higher business education in Poland; a person who has contributed the best global practices to the community of management researchers; an open, positive, hardworking, persistent and consistent person; a teacher educating the next generations of management researchers.

2. Virtuoso of Science

Prof. Andrzej K. Koźmiński specializes in the theory of organization and management, theories of leadership (e.g. theory of limited leadership, distributed leadership), generalized uncertainty, international management, multinational strategies, management in systemic transition and post-accession countries, political economy, and economic and management sociology. His education in economics and sociology provided an in-depth, complete and clearer insight into economic problems, which he enriched with perspectives of social processes, the importance of transformational leadership in economic changes and managerial sociology. These combined and synergistically enhanced perspectives have become the basis for many acclaimed publications nationally and internationally.

Prof. A. K. Koźmiński began his scientific path as an assistant at the Department of Political Economy at the Warsaw School of Planning and Statistics headed by Prof. Aleksander Wakar (co-founder of the Polish school of mathematical economics), where he acquired strong foundations in scientific methodology, as well as learned the real principles behind functioning of economies. In 1967, he left for France, where he got a job at the Centre National de la Recherche Scientifique, an elite scientific institution, which was the equivalent of the Polish Academy of Sciences. After returning to Poland, he obtained his habilitation post-doctoral degree at the Faculty of Sociology and Economics of the University of Łódź. At his Warsaw Alma Mater, he was transferred to the Department of Management and received one of the first *Senior Fulbright Fellowships* at Carnegie-Mellon University in Pittsburgh, USA. The Professor used his stay in the USA to gain knowledge of the principles of organizing science and creating research teams at an international level.

The Professor is known for the theory of limited leadership, i.e. leadership that transcends and overcomes objective and subjective limitations, which is the strength and effectiveness of leaders; as well as distributed leadership, i.e. leadership outside official structures, having the good of the organization in mind. Fasci-

nating theoretical concepts developed by Prof. A. K. Koźmiński and the accompanying empirical research, became the basis for numerous invitations to guest lectures at international universities, both in Europe and in the United States. Prof. Koźmiński popularized scientific achievements during many international conferences, congresses, forums, very often as a keynote speaker. The presentations concerned, among others, economies of countries undergoing systemic transformation, scientific networks in the era of globalization, managerial practices, problems of modern organizations, the future of private higher education, management and managerial staff in Poland, managerial education. To this day, the Professor is active in leading national newspapers, news portals and social media, boldly expressing his opinions on topics of economics, management, organization management, higher education, and world leadership. Professor Koźmiński sees many connections between management theory and errors resulting from its ignorance by managers at the level of companies, industries and even continents.

3. Dream Come True: Creator and Builder of a Winning Business School

According to Schumpeter's principle of creative destruction, sometimes it seems more optimal to build something from the ground up instead of improving existing solutions. Change is the acceptance of what you find and the pursuit of what you desire. Being in the United States and having countless conversations about science and higher education in the Anglo-Saxon world, building research teams there, as well as organizing research projects and obtaining grants, Prof. A. K. Koźmiński dreamed of creating a Polish school of management from scratch. After returning from the United States, in 1972, Prof. Koźmiński moved from the Central School of Planning and Statistics in Warsaw to the Institute of Management of the University of Warsaw, where he formed a research team. In 1981, he was elected Dean of the Faculty of Management at the University of Warsaw. During this period, he established many foreign contacts, visiting, among others, George Washington University in Washington, D.C., Duquesne University in Pittsburgh, Orleans, and UCLA.

The idea of his own management school – a modern American-type business school, that is flexible, relatively small, substantively and not politically supported – was constantly gaining momentum and was finally implemented. First as an International School of Management with the first MBA studies in Central and

Eastern Europe, then as the Higher School of Entrepreneurship and Management, and finally as Kozminski University (Akademia Leona Koźmińskiego). Prof. Andrzej K. Koźmiński served as the Rector of Kozminski University for eighteen years, until 2011, when he became the Chairman of the Board of Trustees and President of Kozminski University. Since 2009, Kozminski University has been among the best business universities in the world, leading the rankings of the British Financial Times. The university also holds the most important international accreditations in the field of management sciences, i.e. AACSB, AMBA and EQUIS.

4. Master, Mentor and Global Authority

Prof. Andrzej K. Koźmiński supervised sixteen doctoral researchers. Many of them later became professors at Polish and international universities. During many years of development of Kozminski University, Prof. A. K. Koźmiński gathered around him great adepts of science, whom he served as a mentor, leader, scientific guide, and to whom he gave unique scientific foundations for further development. His students achieve success in Poland and around the world, publish in prestigious journals, receive scientific positions at the best universities, obtain scientific promotions, and publish numerous inspiring books with their Master. Prof. Andrzej K. Koźmiński is a scientific voice of reason. Knowing the realities of world science, following its trends, knowing what was going on in the community, he often corrected the career paths of young science adepts, directing them towards the latest trends, research areas and management topics that were just sprouting across the world.

Prof. Andrzej K. Koźmiński is undoubtedly a great authority in the world of Polish science. Over the years, he emerged as an expert, reference and informal authority, which has led to management and co-management of such organizations as EFMD, CEEMAN, AACSB, KRASP, UNESCO-CEPES, TNOiK, PTS, EIBA, KNOiZ PAN, or CKdsSiT. The scientific community appreciates the Professor's merits, expressing their appreciation with elected functions, awards and many honorary doctorate titles. Prof. Koźmiński is a corresponding member of the Polish Academy of Sciences and has held many public functions, including as a member of the team of advisors to the Polish Prime Minister, a member of the Social and Economic Strategy Council to the Prime Minister, a member of the Council for Education and Research to the President of the Republic of Poland, a member of the National Development Council to the President of the Republic of Poland, and he has also been a consultant to many national and international organizations.

Prof. Andrzej K. Koźmiński was awarded, among others, the Knight's Cross, the Officer's Cross (2000) and the Commander's Cross of the Order of Polonia Restituta (2011). In 2016, he was decorated with the Order of Academic Palms. In 2014, he received the honorary medal "For services to banking of the Republic of Poland". He received the Tadeusz Kotarbiński Medal of the Polish Academy of Sciences for outstanding achievements in the field of organization and management.

Prof. Kozminski was awarded *honoris causa* doctorates from the University of Szczecin (2015), ESCP Europe (2017) and the University of Warsaw (2022). He was also awarded the Lewiatan Special Award granted by the Lewiatan Confederation (2015).

5. Commendaticiiis

In this short review, it is impossible to convey all the achievements and strengths of Prof. Andrzej K. Koźmiński – a person with a great passion for research, great diligence, professional activity and a desire to learn about world science from the inside out and patriotic implementation of this science in Poland. A man with a great mind and a heart open to his pupils.

According to the maxim: "A man is worth as much as he does good", I have no doubt that in the person of Prof. Andrzej K. Koźmiński we are dealing not only with a virtuoso, leading figure and luminary of science, but also with a man of outstanding character, courageous, inquisitive, thoroughly learning about world science, fascinated by extraordinary solutions, open to new ideas, consistently implementing them, and one who inspires others.

In conclusion, I would like to express my conviction that the Krakow University of Economics, by deciding to honor Prof. Andrzej K. Koźmiński with the dignity and privileges of an honorary doctorate on its 100th anniversary, made an excellent choice. Prof. Andrzej K. Koźmiński is not only an outstanding scientist, the creator and leader of the best private business university in Poland, a tireless promoter of world science in Poland, but a man of great personal authority and outstanding achievements, holding a special position confirmed by numerous and honorable functions entrusted to him by various institutions. Krakow University of Economics joins their ranks, awarding the title of doctor *honoris causa* to an outstanding Polish scholar, tutor of many adepts of science, managers and economists. Scientific passion, creating pioneering scientific concepts, and at the same time a high level of personal culture, patriotism, care

for the development of young researchers – these are just some of the qualities confirming that Prof. Andrzej Koźmiński is a person worthy of the highest academic recognition, which the community of Krakow scientists wants to grant him.

It is a great honor for me to be able to recommend Prof. Andrzej K. Koźmiński – a great personality of Polish and world science – to the Krakow University of Economics for awarding the *honoris causa* doctorate. I am convinced that Prof. Andrzej K. Koźmiński will strengthen the group of outstanding scientists of the Krakow University of Economics academic community.

WYKŁAD

The Lecture

WYKŁAD

LUKA WIEDZY W NAUCE ZARZĄDZANIA

PROF. ANDRZEJ K. KOŹMIŃSKI

Magnificencje, Wysoki Senacie, Szanowni Państwo,

jestem głęboko i szczerze wdzięczny Władzom i całej społeczności akademickiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za wielki zaszczyt, który mnie tu spotyka i za wspaniałą dzisiejszą uroczystość. Uroczystości są na ogół okazją do zabiegu, który można określić mianem „podsumowywania dorobku”. Akademicka tradycja i dorobek Krakowskiej Uczelni zachęca jednak do bardziej ambitnego wykorzystania tej okazji w celu spojrzenia w przyszłość i zastanowienia się nad tym, czego jeszcze nie wiemy a czego musimy i będziemy szukać w dalszych badaniach. Dlatego postanowiłem poświęcić swoje wystąpienie luce wiedzy w nauce zarządzania.

Luka wiedzy jest odczuwalna. Herbertowski Pan Cogito skarży się:

Tyle książek słowników

Opasłe encyklopedie

Ale nie ma kto poradzić.

W podobnym duchu wypowiada się dzisiaj wielu inwestorów, ekonomistów i menedżerów zwracając się do licznej rzeszy przedstawicieli nauki zarządzania. Na gruncie współczesnej mainstreamowej wiedzy nie znajdujemy odpowiedzi na takie choćby dwa pytania zaczerpnięte na chybił trafił z jednego tylko numeru *Financial Timesa* z końca października bieżącego roku:

- „Dlaczego symbol przemysłowej potęgi Niemiec koncern Volkswagen zmuszony jest w 2024 roku zamknąć trzy wielkie fabryki w ojczystych Niemczech i zwolnić kilka tysięcy znakomicie wykwalifikowanych pracowników a pozostałym zaproponować 10% obniżkę wynagrodzeń?”
- „Dlaczego globalny gigant branży kosmetycznej Estee Lauder notuje 8% spadek wartości sprzedaży i ponad 20% spadek giełdowej wartości spółki?”

Są to przecież olbrzymie firmy profesjonalnie zarządzane przez świetnie wykształconych i bajecznie wynagradzanych menedżerów, dysponujące do niedawna znacznymi zasobami wolnej gotówki. Przecież od wielu lat było wiadomo, że w branży motoryzacyjnej kluczem do sukcesu okaże się przygotowanie dostosowanej do rynku, zrównoważonej i elastycznej oferty pojazdów o napędzie elektrycznym i spalinowym. A w branży beauty pandemia zmieniła kryteria piękna i elegancji oraz kanały dystrybucji i globalni gracze muszą się do tych zmian dostosować. Dlaczego na przestrzeni lat menedżerowie nie wykonali dość oczywistych zdroworozsądkowych zaleceń, które pozwoliłyby uniknąć wstrząsów i potencjalnych katastrof? Zarówno historia biznesu jak i jego współczesność pełne są takich historii. Wystarczy przypomnieć dramatyczną przygodę Motoroli z telefonią satelitarną, upadek Bethlehem Steel Corporation, bankructwo Kodaka czy linii lotniczej Panamerican. Na gruncie powszechnie akceptowanej wiedzy naukowej z dziedziny zarządzania, nie wiemy dlaczego firmy i inne organizacje podejmują irracjonalne decyzje, a nie podejmują racjonalnych i narażają się na klęski. Z pewnością nie z powodu deficytu wiedzy fachowej. Świadczy o tym fakt, że w tych samych warunkach jedni popadają w kłopoty a inni kwitną.

Aby wyjaśnić ten paradoks trzeba sięgnąć do „grzechu pierworodnego” nauki organizacji i zarządzania popełnionego w pierwszym okresie jej kształtowania się jako współczesnej dyscypliny naukowej. Chodzi o definicje dwóch fundamentalnych pojęć: organizacja i zarządzanie. Założono wówczas, że organizacje tworzone są po to, by zrealizować jakieś zewnętrzne wobec nich cele i zdania określone przez twórców i właścicieli. Znakomicie ujął to autor jednego z popularnych amerykańskich podręczników zarządzania (R.M. Hodgets): *getting things done through other people*. Temu miała być podporządkowana wewnętrzna spójność organizacji i proces zarządzania nią. Jak to trafnie określał prof. J. Zieleniewski: „części miały współprzyczyniać się do powodzenia całości”. Kiedy jako student SGPiS zdawałem u Profesora egzamin z Teorii Organizacji i Zarządzania, ośmieliłem się zwrócić uwagę na fakt, że być może równie istotna jest zależność odwrotna: „współprzyczynianie się całości do powodzenia części”. Ta odwrotna zależność była jednak w mainstreamie nauki organizacji i zarządzania systematycznie pomijana i przemilczana. Bez echa pozostał opublikowany już w 1951 roku w Harvard Business Review artykuł Franka Abramsa, z wyraźnie sformułowaną tezą, że istotą skutecznej filozofii zarządzania jest utrzymywanie równowagi między równoprawnymi interesami różnych grup zainteresowanych w funkcjonowaniu organizacji. Dominowało i nadal dominuje instrumentalne, technokratyczne podejście. Nauka ignoruje więc fakt, że ludzie w organizacjach pędzą swoje własne życie i realizują swoje własne prywatne cele, które nierzadko pozostają w sprzeczności

z „oficjalnymi” wymienianymi w napuszonych *mission statements*. I to właśnie te cele „prywatne” są realizowane w praktyce przez „ludzi organizacji” menedżerów, którzy mają wpisaną w kulturowe DNA swoich ról społecznych skłonność i zdolność do tworzenia nieformalnych koalicji dla zabezpieczenia osobistych interesów. Innymi słowy, organizacje są głupie, bo ludzie są mądrzy, a w każdym razie sprytni.

Na przełomie lat 50. i 60. ubiegłego wieku w środowisku jednego z moich mistrzów, Herberta Simona, na Carnegie Mellon University pojawiła się behawioralna teoria firmy (March & Simon). Była ona niespotykaną już w naszej dyscyplinie próbą budowy ogólnej teorii organizacji i zarządzania ze wszystkimi trzema jej immanentnymi funkcjami: identyfikacji, eksplanacji i predykcji. Teoria ta opierała się na założeniu wewnętrznej gry interesów, która w procesie negocjacji i przetargów prowadzi do koalicji, podejmującej uzgodnione decyzje. A wiemy jak to bywa w koalicjach. Nie można niczego zakładać z góry, trzeba to empirycznie badać. W czasie mego pobytu w Carnegie Mellon zostałem przekonany do takiego właśnie sposobu uprawiania nauki organizacji i zarządzania: stałej konfrontacji teorii z aktualną empirią.

Niestety, pro teoretyczna orientacja w nauce zarządzania lansowana na Carnegie Mellon przegrała konkurencję ze skrajnie indukcyjną filozofią, opartą na analizie przypadków i praktyce doradztwa lansowaną na Harvardzie. Behawioralna teoria firmy nie doczekała się szerszej weryfikacji empirycznej i ugruntowanych poznawczo modeli kolektywnego uzgadniania decyzji w organizacjach. Nadal dominuje złudzenie, że decyzje w takich organizacjach jak Volkswagen czy Estee Lauder podejmuje jakiś Racjonalny Demiurg, który może się czasami pomylić, ale w zasadzie reprezentuje wymogi „powodzenia całości” w rozumieniu Zieleniewskiego. Przy takim założeniu nie możemy poznać prawdziwych przyczyn niepowodzeń tak, jakby tego chciał Herbert Simon.

Próba wyjaśnienia rzeczywistych mechanizmów decyzyjnych w organizacjach były koncepcje i modele gry organizacyjnej. Na przełomie lat 70. i 80. pojawiły się one zarówno w Europie (Crozier, Friedberg) jak i w USA (Pfeffer, Salancik). Były one jednak postrzegane jako prace socjologiczne i nie zyskały wielkiej popularności w środowiskach nauk zarządzania. Wyraźnie brakowało w nich przełożenia na praktykę menedżerską: procedur identyfikacji, opisu i przewidywania dynamiki układów gry w organizacjach. Nasz polski model gry organizacyjnej (Koźmiński Zawiaślak) wykazywał podobne słabości: oderwanie od praktyki zarządzania i niską zdolność do predykcji. Brakowało rozpoznania rzeczywistych kryteriów wyboru, którymi posługiwali się gracze. Pewnym osiągnięciem było odróżnienie gier produktywnych od pasożytniczych. Udała się mało znana próba empirycznej weryfikacji modelu gry w procesie wdrażania innowacji

w przemyśle maszynowym w Polsce w końcówce lat 70. (Kozłowski Obłój red.). Wydawało się jednak, że utraciła ona aktualność w wyniku transformacji ustrojowej. Ta koncepcja nie była zresztą dobrze przyjęta ani przez polskie środowisko naukowe, ani zauważona przez praktykę i szybko została zapomniana.

W trudnych latach 70. i 80., gdy Ameryka i Europa wydawały się przegrywać konkurencję z przemysłem japońskim, luka wiedzy dawała znać o sobie ze zwiększoną siłą. Okres mojej pracy na uczelniach francuskich i amerykańskich to czas fascynacji Japonią i jej sukcesem. Przyczyn słabości słusznie poszukiwano w kulturach organizacyjnych i „miękkich” aspektach zarządzania. Były to jednak przede wszystkim kontrastowe opisy japońskich kultur organizacyjnych (np. *The Art of Japanese Management* Pascale, Athos). Próby ich przeszczepiania na grunt europejski czy amerykański kończyły się jednak niekiedy komicznymi, ale zawsze niepowodzeniami. Diagnoza: „przegrywamy bo nie jesteśmy Japończykami” okazała się mało płodna.

Próba przełamania tej bariery niewiedzy była zrównoważona karta wyników Kaplana i Nortona. Istotą tego podejścia jest przekonanie, że aby przetrwać i rozwijać się organizacja potrzebuje równowagi potrzeb, zamierzeń i rezultatów z osiąganymi wynikami w wielu konkretnych obszarach produkcji, sprzedaży, finansów itp. Tę metodę chętnie stosowali i nadal stosują konsultanci na etapie diagnozy problemów firmy. Problem polega na tym, że posługują się rutynowo zbieranymi w firmie danymi księgowymi, technicznymi, finansowymi itp. Uwadze umyka więc cała sfera psychospołeczna: emocji, ambicji, uczuć, norm i wzorców zachowania, a przede wszystkim osobistych ambicji i interesów.

Podejmując z Krzysztofem Obłojem prace nad teorią równowagi organizacyjnej, zamierzaliśmy usunąć tę lukę. Wyróżniliśmy cztery obszary równowagi: materialno-techniczny zewnętrzny i wewnętrzny oraz psycho-społeczny zewnętrzny i wewnętrzny. Pozostało „owskaźnikowanie” każdego z nich czyli dobór kilkunastu relewantnych wskaźników. Wymagałoby to sięgnięcia zarówno do finansów i technologii, jak i do psychologii społecznej i empirycznych badań socjologicznych. Gdyby ta praca została wykonana do końca, dysponowalibyśmy instrumentarium pozwalającym wyjaśniać i być może nawet przewidywać zachowania organizacji we względnie stabilnych warunkach.

Niestety, padliśmy ofiarami historii, albo, jak kto woli, spóźniliśmy się na pociąg: pociąg historii i w dodatku ten pociąg rozjechał nasze dopieszczane latami dzieło. Książka prezentująca wstępny zarys teorii równowagi organizacyjnej ukazała się w Polsce w pamiętnym i burzliwym czerwcu 1989 roku, kiedy w łoskocie historii nikt nie zwrócił na nią uwagi. Zaczynała się epoka transformacji i narastającej, rady-

kalnej niepewności: kolejnych kryzysów finansowych, technologicznych baniek, pandemii, hybrydowych konfliktów, pełnowymiarowych regionalnych wojen i perspektywy konfliktu globalnego. W takich warunkach znormalizowane, stabilne systemy wskaźników i wzorce zapożyczone z nauk ścisłych zawodzą. Luka wiedzy ponownie daje znać o sobie w miarę nasilania się niepewności.

Coraz gorzej rozumiemy makro ekonomiczne otoczenie organizacji. Nie wiemy dlaczego cykle koniunkturalne wypłaszczają się mimo potężnych szoków?, dlaczego nie działają klasyczne zależności między inflacją a bezrobociem?, jak długo i do jakiej wysokości można kontynuować *deficit state spending*, czyli zadłużać państwo?, jak bardzo i w jaki sposób wzrośnie rola państwa w zarządzaniu gospodarką, a nawet konkretnymi firmami? We wszystkich tych obszarach rzeczywistość na całym świecie ewoluuje w kierunkach niemal dokładnie sprzecznych z podręcznikową wiedzą ekonomiczną, osadzoną w liberalno-demokratycznym nurcie. A jednak tak się dokładnie dzieje. Ekonomiści anemicznie protestują, a rzeczywistość ma swój własny scenariusz, którego po prostu nie znamy. Luka wiedzy narasta i tak to jest boleśnie odczuwane wśród ekspertów. Doszło do tego, że numerze z Lipca – Sierpnia 2024 roku Harvard Business Review proponuje by naukowe modele zastąpić powrotem do menedżerskiej intuicji: *Modele i prognozy mogą być pociągające, ale nadszedł czas, by menadżerowie odzyskali ekonomiczne wyczucie* (Carlsson-Szlezak, Swartz). To niemalże akt kapitulacji nauki zarządzania.

Aby zredukować ten nowy typ luki wiedzy charakterystyczny dla czasów radykalnej niepewności trzeba odwołać się do coraz bardziej dominującego motoru zachowań ludzi w organizacjach: emocji. Wskazują na to wybitni współcześni ekonomiści (np. Akerlof, Shiller). Potwierdzają ten pogląd moje własne prowadzone od dziesięcioleci badania nad przywództwem, a ściślej jego stopniową dezintegracją w stronę przywództwa ograniczonego i rozproszonego. W warunkach radykalnej niepewności monolity się rozpadają i ustępują miejsca sieciom, w których rodzą się w wyniku gier trudne do przewidzenia zachowania i decyzje „podszyte” emocjami. Nie da się tego ująć w żadne algorytmy i modele, a nawet uniwersalne reguły, o których niegdyś marzyliśmy. Idea stałej konfrontacji teorii z empirią powraca. Tylko w ten sposób możemy realizować życzenie Pana Cogito, który:

Chciałby stanąć

Na wysokości sytuacji

To znaczy spojrzeć losowi

Prosto w oczy.

THE LECTURE

THE KNOWLEDGE GAP IN MANAGEMENT SCIENCE

PROFESSOR ANDRZEJ K. KOŹMIŃSKI

Your Magnificences, Honorable Senate, Ladies and Gentlemen,

I am deeply and sincerely grateful to the Authorities and the entire academic community of Krakow University of Economics for the great honor that I am receiving here and for today's wonderful ceremony. Celebrations are generally an opportunity for a procedure that can be described as a "summing up of one's achievements". However, the academic tradition and achievements of this Krakow University encourage us to use this opportunity more ambitiously – to look into the future and think about what we do not yet know and what we must and will look for in further research. That is why I decided to devote my lecture to the knowledge gap in management science.

The knowledge gap is palpable: Zbigniew Herbert's Mr. Cogito complains:

So many books dictionaries

Bloated encyclopedias

But no one to give advice.

Today, many investors, economists and managers speak in a similar vein, addressing a large number of representatives of management science. On the basis of contemporary mainstream knowledge, we do not find answers to even two questions taken at random from just one issue of the Financial Times from the end of October 2024:

- "Why is the symbol of Germany's industrial power, the Volkswagen group, forced in 2024 to close three large factories in its native Germany, lay off several thousand excellently qualified employees, and offer the rest a 10% reduction in wages?"

- “Why is the global cosmetics giant Estée Lauder seeing an 8% drop in sales and a more than 20% drop in its stock market value?”

After all, these are huge companies that are professionally managed by well-educated and fabulously paid managers, companies that, until recently, had significant resources of available cash. After all, it has been known for many years that the key to success in the automotive industry will be to develop a market-oriented, sustainable and flexible range of electric and combustion vehicles. In the beauty industry, the pandemic has changed the criteria of beauty and elegance as well as distribution channels, and global players must adapt to these changes. Over the years, why haven't managers followed the fairly obvious common-sense recommendations that would have enabled avoiding upheavals and potential disasters? Both the history of business and its present are full of such stories. It is enough to recall Motorola's dramatic adventure with satellite telephony, the collapse of Bethlehem Steel Corporation, the bankruptcy of Kodak or Pan American airlines. On the basis of commonly accepted scientific knowledge in the field of management, we do not know why companies and other organizations make irrational decisions, do not make rational ones and expose themselves to disasters. Certainly not because of a deficit of expertise. This is evidenced by the fact that under the same conditions, some get into trouble and others flourish.

In order to explain this paradox, it is necessary to refer to the “original sin” of the science of organization and management, committed in the first period of its formation as a modern scientific discipline. It is about the definitions of two fundamental concepts: organization and management. It was then assumed that organizations were created to achieve some goals and tasks external to them, defined by the creators and owners. The author of one of the popular American management textbooks (R.M. Hodgets) put it perfectly: *“getting things done through other people”*. This was to be the subordination of the internal cohesion of the organization and the process of its management. As Prof. J. Zieleniewski aptly put it: *the parts were to contribute to the success of the whole*. When, as a student of the Central School of Planning and Statistics (SGPiS) in Warsaw, I took the exam in the Theory of Organization and Management with the Professor, I dared to draw attention to the fact that perhaps equally important is the inverse relationship: *the contribution of the whole to the success of the part*. However, this inverse relationship has been systematically omitted and silenced in the mainstream of organization and management science. An article by Frank Abrams, published as early as 1951 in Harvard Business Review, went unnoticed, with a clearly formulated thesis that the essence of an effective management philosophy is to maintain a balance between the equal interests of various groups interested in the functioning of the organization. The instrumental, technocratic approach

has dominated and still does. Science ignores the fact that people in organizations live their own lives and pursue their own private goals, which often contradict the “official” ones mentioned in pompous mission statements. And it is these “private” goals that are implemented in practice by “people of the organization”, managers, who have inscribed in the cultural DNA of their social roles the inclination and ability to create informal coalitions to secure personal interests. In other words, organizations are stupid because people are smart, or at least clever.

At the turn of the 1950s and 1960s, in the environment of one of my masters, Herbert Simon at Carnegie Mellon University, the behavioral theory of the firm (March & Simon) appeared. It was an unprecedented attempt in our discipline to build a general theory of organization and management with all three of its immanent functions: identification, explanation, and prediction. This theory was based on the assumption of an internal game of interests, which in the process of negotiations and tenders leads to a coalition that makes agreed decisions. And we know how it is in coalitions. Nothing can be assumed in advance, it must be empirically studied. During my time at Carnegie Mellon, I was convinced to this way of conducting the science of organization and management: a constant confrontation of theory with current empirical evidence.

Unfortunately, the pro-theoretical orientation in management science promoted by Carnegie Mellon lost the competition with the extremely inductive philosophy based on case studies and consulting practice promoted at Harvard. The behavioral theory of the firm has not been widely verified empirically and has not gained cognitively grounded models of collective decision-making in organizations. There is still a prevailing illusion that decisions in organizations such as Volkswagen or Estée Lauder are made by some Rational Demiurge, who can occasionally make mistakes, but basically represents the requirements of “the success of the whole” as Zieleniewski would see it. With this assumption, we cannot know the real reasons for failures as Herbert Simon would have it.

An attempt to explain the actual decision-making mechanisms in organizations were concepts and models of organizational games. At the turn of the 70s and 80s, they appeared both in Europe (Crozier, Friedberg) and in the USA (Pfeffer, Salancik). However, they were perceived as sociological works and did not gain great popularity in the circles of management sciences. They clearly lacked translation into managerial practice: procedures for identifying, describing and predicting the dynamics of game patterns in organizations. Our Polish model of the organizational game (Koźmiński, Zawisław) showed similar weaknesses: detachment from management practice and low predictive capability. An achievement of sorts was the

distinction between productive and parasitic games. A little-known attempt at empirical verification of the game model in the process of implementing innovations in the machine industry in Poland in the late 1970s was successful (Kozłowski, Obłój, eds.). However, it seemed that it had lost its relevance as a result of the systemic transformation. This concept was not well received by the Polish scientific community or noticed by practice, and was quickly forgotten.

In the difficult 1970s and 1980s, when America and Europe seemed to be losing the competition with Japanese industry, the knowledge gap was becoming more and more pronounced. The period of my work at French and American universities was a time of fascination with Japan and its success. The causes of weakness were rightly sought in organizational cultures and “soft” aspects of management. However, these were primarily contrasting descriptions of Japanese organizational cultures (e.g. “The Art of Japanese Management” by Pascale, Athos). However, attempts to transplant them to Europe or America sometimes ended in occasionally comical, but always failures. The diagnosis: “we are losing because we are not Japanese” turned out to be not very fertile.

An attempt to break this barrier of ignorance was the balanced scorecard by Kaplan and Norton. The essence of this approach is the belief that in order to survive and develop, an organization needs a balance of needs, intentions and outcomes with the results achieved in many specific areas of production, sales, finance, etc. This method has been and still is eagerly used by consultants at the stage of diagnosing the company’s problems. The problem is that they use accounting, technical, financial data, etc., routinely collected in the company. Therefore, the entire psychosocial sphere escapes attention: emotions, ambitions, feelings, norms and patterns of behavior, and above all, personal ambitions and interests.

By working with Krzysztof Obłój on the theory of organizational equilibrium, we intended to close this gap. We have distinguished four areas of equilibrium: material-technical, external and internal, and psycho-social, external and internal. What remained was the “indicatorization” of each one, i.e. the selection of a dozen or so relevant indicators. This would require reaching for finance and technology, as well as social psychology and empirical sociological research. If this work were done to the end, we would have the instruments to explain and perhaps even predict the behavior of organizations in relatively stable conditions.

Unfortunately, we fell victim to history, or if you prefer, we missed the train: the train of history and, in addition, this train ran over our work, polished over the years. The book presenting the initial outline of the theory of organizational equilibrium was published in Poland in the memorable and turbulent June of 1989,

when no one paid attention to it, in that tumultuous moment of history. An era was beginning, of transformation and growing radical uncertainty: successive financial crises, technological bubbles, pandemics, hybrid conflicts, full-scale regional wars and the prospect of a global conflict. Under such conditions, standardized, stable indicator systems and patterns borrowed from science fail. The knowledge gap resurfaces as uncertainty intensifies.

We understand less and less the organization's macroeconomic environment. We do not know why business cycles are flattening out despite powerful shocks, why the classic relationships between inflation and unemployment do not work, how long and to what extent can deficit state spending continue, i.e. indebting the state, to what extent and how will the role of the state in managing the economy and even specific companies increase? In all these areas, the reality around the world is evolving in directions almost exactly contrary to textbook economic knowledge that is embedded in the liberal-democratic trend. And yet this is exactly what happens. Economists protest anemically, and reality has its own scenario that we simply do not know. The knowledge gap is growing and this is painfully felt among experts. In its July-August 2024 issue, Harvard Business Review proposes to replace scientific models with a return to managerial intuition: *Models and forecasts can be seductive, but it's time for executives to reclaim their economic judgment* (Carlsson-Szlezak, Swartz). It is almost an act of capitulation by the science of management.

To reduce this new type of knowledge gap characteristic for the times of radical uncertainty, it is necessary to refer to the increasingly dominant driver of people's behavior in organizations: emotions. This is indicated by eminent contemporary economists (e.g. Akerlof, Shiller). This view is confirmed by my own decades-long research on leadership, or more precisely, its gradual disintegration into bounded and dispersed leadership. In conditions of radical uncertainty, monoliths disintegrate and give way to networks in which unpredictable behaviors and decisions "lined" with emotions are born as a result of games. It cannot be captured in any algorithms nor models, or even by universal rules that we once dreamed of. The idea of a constant confrontation between theory and empiricism returns. This is the only way we can fulfill the wish of Mr. Cogito, who:

*He would like to rise
To the occasion
That is, to look fate
Straight in its eyes.*

ISBN 978-83-964918-1-7
