

Przypominanie organizacyjne jako kompetencja

Nadesłany: 15.03.17 | Zaakceptowany do druku: 07.11.17

Tomasz Ochowski*

Artykuł jest poświęcony wykorzystaniu podejścia historycznego we współczesnym zarządzaniu na przykładzie problematyki europeistycznej. Autor dyskutuje wspomniane zagadnienie w kontekście „historycznego zwrotu” nauki o organizacji, pamiętania i zapominania organizacyjnego interpretowanych dyskursywnie oraz zarządzania kompetencjami przy traktowaniu pamięci organizacyjnej jako kompetencji organizacji (tak jak proponuje to T. Oleksyn). Swoją propozycję autor określa jako „przypominanie organizacyjne”. Kategoria ta oznacza proces intencjonalnego, dynamicznego i dyskursywnego inicjowania oraz stawiania pytań przez badaczy zarządzania i refleksyjnych praktyków, pytań mających swe źródło w szeroko rozumianych, poddanych krytycznej interpretacji tradycjach organizacyjnych. Chodzi o pytania dotyczące zarówno praktyk (czyli minimalizowanie pojedynczej pętli zapominania), jak i wartości (czyli zmierzenie się z podwójną pętlą zapominania, zgodnie z koncepcją M. Kostery i S. Ciuk).

Słowa kluczowe: historyczny zwrot, pamiętanie organizacyjne, zapominanie organizacyjne, przypominanie organizacyjne, kompetencje organizacji.

Organizational Reminding as a Competence

Submitted: 15.03.17 | Accepted: 07.11.17

The article is devoted to the use of the historical approach in contemporary management. The author discusses the issue mentioned in the context of “historical turn” in organizational sciences, the organization remembering and forgetting as interpreted discursively as well as competence management in the treatment of organizational memory as a competence of the organization (as T. Oleksyn proposes). The author refers to his proposal as “organizational reminding”. This category means the process of intentional, dynamic and discursive initiating and asking questions by management researchers and reflective practitioners, questions which have their origin in the widely understood, critically interpreted organizational traditions. They concern both practices (that is, minimizing a single loop of forgetting) and values (that is, dealing with a double loop of forgetting, in accordance with the concept of M. Kostera and S. Ciuk).

Keywords: historical turn, organizational remembering, organizational forgetting, organizational reminding, competences of organization.

JEL: B000, L000

* **Tomasz Ochowski** – dr hab., Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, Katedra Psychologii i Socjologii Zarządzania, Zakład Socjologii Organizacji i Historii Biznesu oraz Redakcja „Klio Polska”, Instytut Historii PAN.

Adres do korespondencji: Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa; e-mail: ochinto@wz.uw.edu.pl.

1. Historyczny zwrot jako jedna z szans otwarcia zarządzania na humanistykę

Czy biznesmen ma pamięć? Oczywiście, jak każdy człowiek posiada zdolność utrwalania przeszłości, ale już nie da się z pewnością powiedzieć, że używa jej do spraw wcześniejszych niż ostatnie notowania giełdowe. A właśnie giełda jest najlepszym chyba przykładem instytucji „bez pamięci”. Przy czym, jak przekonywająco ukazał to Jacques Le Goff w polemice z Niallem Fergusonem, stanowi ona równocześnie probierz kapitalizmu¹, a więc także współczesnego biznesu. Spekulacja jako istota operacji giełdowych zyskała wręcz miano kapitalistycznego karnawału, który nie zmienia się na przestrzeni dziejów, a także nie uczy niczego swych uczestników (Chen-cellor, 2001).

„Historia nigdzie nie pozwala sobie na powtórzenia tak często i tak identycznie jak na Wall Street” – zauważył już w 1923 roku Ewin Lefèvre, znany wówczas amerykański dziennikarz. „Przy czytaniu współczesnych nam sprawozdań dotyczących boomu czy paniki najbardziej uderza to, jak bardzo niewiele dzisiejsze spekulacje giełdowe i dzisiejsi spekulanci różnią się od tych z wczoraj” (Lefèvre, 1923, s. 108). Spostrzeżenie to do dziś nie straciło nic ze swej aktualności.

Kilkadziesiąt lat później brytyjski historyk i popularyzator nauki James Burke wskazał jeszcze inny (choć ściśle wynikający z atmosfery giełdowej) czynnik, który powoduje brak pamięci, metaforycznie rzecz ujmując, świata biznesu: „Korporacje są zdolne przeżyć w zmieniającym się świecie, wyłącznie skłaniając zatrudnionych specjalistów do wprowadzania zmian, zanim ktoś ich uprzedzi. Zwycięstwo na rynku osiąga się przez zaskakiwanie konkurentów. Nie da się ukryć, że cały ten proces zaskakuje również konsumentów, szczególnie w dzisiejszym świecie elektroniki, gdzie zanim użytkownik zabierze się do przeczytania instrukcji, opisywany w niej gadżet zazwyczaj jest już przestarzały” (Burke, 2010/1999, s. 10).

Tymczasem edukacja historyczna została dość niespodziewanie doceniona przez swoistą wyrocznię ludzi biznesu – amerykańską Harvard Business School, której dwóch znaczących profesorów Anthony J. Mayo i Nittin Nohria (dziekan tej uczelni) dekadę temu zaleciło przedsiębiorcom rozwijanie inteligencji kontekstualnej jako istotnego warunku skutecznego zarządzania i odnoszenia sukcesu w dzisiejszym świecie firm (Mayo i Nohira, 2007/2005). Inteligencja ta, najogólniej mówiąc, polega na umiejętności brania pod uwagę zróżnicowanego kontekstu działania przedsiębiorstwa w długich okresach czasowych (długich jak na perspektywę biznesową). Zdaniem cytowanych autorów jednym ze sposobów rozwijania wspomnianej kompetencji jest zainteresowanie historią nastawione na rozumienie jej.

Sugestiom harwardczyków towarzyszy dziś zyskujące coraz większe uznanie szersze przekonanie, iż nauki historyczne (a także biologiczne) są rów-

nie ważnym – jak zmatematyzowane, ścisłe dziedziny wiedzy – narzędziem pomagającym poznawczo ujarzmić współczesność, która podlega ciągłym i radykalnym zmianom. To właśnie dziejopisarstwo (obok biologii) okazuje się niezastąpione dla przedsiębiorców czy menedżerów – i oczywiście nie tylko dla nich – by mogli podjąć trud efektywnego rozumienia procesów zmiennej rzeczywistości (Magala, 2015).

Istnieją więc dziś czynniki i środowiska, które pobudzają lub próbują pobudzać myślenie historyczne także w zarządzaniu. Niniejszy tekst jest wynikiem takiej właśnie refleksji, a zarazem nieśmiałą zachętą do jej rozwinięcia. Stanowi względnie rozbudowaną teoretyczną propozycję poznawczego wykorzystania doświadczeń przeszłości do weryfikacji szeroko rozumianych działań menedżerskich, obecnych i przyszłych.

Warto we wspomnianym kontekście uwypuklić fakt, iż na początku obecnego stulecia ogólnie ujęty związek przeszłości organizacji z ich terażniejszością – a również z przyszłością – zyskał na Zachodzie nową płaszczyznę intelektualną, grupującą badaczy szczególnie zainteresowanych właśnie tą problematyką. Chodzi o międzynarodowe środowisko naukowców, a także refleksyjnych praktyków zarządzania rozwijających, zainicjowaną w 2000 roku przez amerykańskiego medioznawcę Craiga E. Carrolla, historię organizacyjną. Termin ten oznacza interdyscyplinarny obszar zainteresowań naukowych, do którego istoty należy wzbogacenie teorii organizacji o refleksję historiograficzną². Przez kilkanaście lat centrum wspomnianych wysiłków poznawczych stanowiła Szkoła Biznesu i Zarządzania Uniwersytetu Queen Mary w Londynie, od 2004 do 2016 roku kierowana przez Michaela Rowlinsona, obecnie profesora Szkoły Biznesu Uniwersytetu w Exter.

Analizy historiograficzne dokonywane w ramach historii organizacyjnej dają pewne podstawy do stwierdzenia, iż jeśli chodzi o zainteresowanie przeszłością, to współczesne zarządzanie przypomina nieco Molierowskiego pana Jourdain, nie mającego świadomości, że mówi prozą. Przynajmniej od lat 90. ubiegłego stulecia (a według niektórych badaczy znacznie wcześniej) zaobserwować można tak zwany *historyczny zwrot* myśli menedżerskiej (Booth i Rowlinson, 2006, Stager 2006; Mills, Suddaby, Foster i Durepos, 2016³). Ma on charakter względnie radykalnej reorientacji poznawczej nauk o organizacjach, zmierzającej właśnie do „uhistorycznienia” tych nauk. Wspomniany proces wymaga teoretycznego i metodologicznego otwarcia się współczesnego zarządzania na szeroko rozumianą humanistykę⁴. Teza ta współbrzmi z postulatami – pojawiającymi się niezależnie od historycznego zwrotu – dotyczącymi konieczności wzbogacenia współczesnego zarządzania o refleksję filozoficzną, co na polskim rynku idei menedżerskich konsekwentnie propagują Tadeusz Oleksyn (2013) z warszawskiej Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania (wcześniej wieloletni profesor SGH) i Jan Jeżak z Uniwersytetu Łódzkiego⁵.

Polska ma też swoich przedstawicieli nauk o organizacji bezpośrednio realizujących badania, dzięki którym można powiedzieć, iż historyczny zwrot

dokonuje się również u nas. Chodzi o naukowców, zasługujących w pełni na miano intelektualnych donkiszotów, Piotra Górskiego z krakowskiej AHG (wcześniej wieloletniego pracownika UJ), Alojzego Czecha z Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Tomasza Sobczaka z Zachodniopomorskiego Uniwersytetu w Szczecinie oraz reprezentujących młodszą generację akademicką: Annę Pikos, Tomasz Olejniczaka i Mariusza Jastrzębą z Akademii Koźmińskiego, a także, zajmującego się popularyzowaniem historii biznesu, Sergiusza Prokurata z Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej w Józefowie (zob. słowo wstępne do niniejszego numeru „Problemów Zarządzania”).

Jeden z najbardziej konsekwentnych przejawów badawczego otwarcia nauk o organizacji na humanistykę stanowi rozwijany przez polską uczoną, związaną z różnymi ośrodkami akademickimi w Europie, Monikę Kostere projekt podejścia *archetypowego* do badania rzeczywistości menedżerskiej. Umożliwia on jakościowe analizy organizacji i ich otoczenia w perspektywie metafor budowanych na jungowskich archetypach kulturowych. (Kostera, 2012). Koncepcja Kostery jest obecnie znacznie bardziej znana na Zachodzie niż wśród osób uczących zarządzania w naszym kraju, choć wyrasta z bogatej polskiej tradycji intelektualnej, wyznaczanej jeszcze przez historyków doby romantyzmu, a z nowszych autorów choćby przez Zygmunta Kubiaka, którego eseistyka stanowi wielobarwną zachętę do spojrzenia na prowincjonalną rzeczywistość (także zarządzania) przez pryzmat archetypów zakorzenionych w kulturze antycznej (Kubiak, 2003).

Zgodnie ze swą głęboko kulturową naturą, podejście archetypowe zaowocowało ostatnio manifestem zarządzania humanistycznego, stanowiącym innowacyjną propozycję ideową nie tylko dla badań, ale przede wszystkim dla praktyki biznesu.

Jeśli pamiętać o tym, że archetypy jungowskie można uważać za mityczny rezerwuar zbiorowej pamięci ludzkości⁶, to projekt Kostery – bez naruszania jego oryginalnego charakteru i specyfiki metodologicznej – okazuje się współbrzmieć (w znacznie większym stopniu, niż myślałem wcześniej⁷) z wysiłkami intelektualnymi historyków organizacyjnych.

2. Pamięć społeczna a pamięć organizacyjna

Według Michaela Rowlinsona oraz Charlesa Bootha, Petera Clarka, Agnes Delahaye i Stephena Proctera (Rowlinson, Booth, Clark, Delahaye i Procter, 2010) istotną szansę na wejście zarządzania w szeroko rozumiany obszar humanistyki – ze szczególnym uwzględnieniem uhistorycznienia – stwarza przede wszystkim problematyka pamięci organizacyjnej (ang. *Organizational Memory Studies*, w skrócie OMS).

Cytowani autorzy, aby zrealizować wspomniany cel poznawczy, proponują mariaż OMS z historycznym i socjologicznym nurtem prac nad pamięcią społeczną. Za polską badaczką działającą w Wielkiej Brytanii, Barbarą

A. Misztal, której Rowlinson i współpracownicy przyznają czołową pozycję w rozwoju tej problematyki, pamięć społeczną można rozumieć jako „społeczne aspekty pamiętania i rezultaty tego społecznego doświadczenia, to jest reprezentacja przeszłości w całym zestawie idei, różnych rodzajów wiedzy, praktyk kulturowych, rytuałów i pomników, poprzez które ludzie wyrażają swoje postawy wobec przeszłości i które konstruują ich relacje z przeszłością” (Rowlinson i in., 2010, s. 71).

Moim zdaniem, dostrzeżenie wielu codziennych i odświętnych praktyk organizacyjnych związanych z utrwalaniem czy raczej tworzeniem historii może być znacznie ułatwione dzięki spojrzeniu na pamięć społeczną jako na zjawisko z natury swej dyskursywne, mające u podstaw szeroko rozumiane, wszechobecne dyskusje. Takie ujęcie (między innymi) problematyki pamiętania jest konsekwencją szerszej refleksji epistemologicznej rozwijanej szczególnie w latach 80. i 90. ubiegłego wieku przez przedstawicieli różnych nauk społecznych, przede wszystkim na terenie USA i Wielkiej Brytanii. Spośród ekonomistów warto tu przykładowo wymienić Deirdre McCloskey, zaś spośród psychologów i socjologów grupę Michaela Billiga z Uniwersytetu w Loughborough. Zdaniem wspomnianych badaczy, reprezentujących dość liczne, zróżnicowane środowiska intelektualne, zarówno ludzka psychika, jak i społeczeństwo dają się poznać nie tyle za pomocą modeli matematycznych oraz badań eksperymentalnych, ile raczej dzięki analizom wykorzystującym retorykę. Rzeczywistość, którą badają przedstawiciele szeroko rozumianych nauk społecznych, wydaje się bowiem mieć naturę raczej retoryczną niż stochastyczną⁸. Procesy psychiczne, a także społeczne można uznać za przejawy perswazji, czyli dosłownie i metaforycznie rozumianych różnorodnych dyskusji prowadzonych świadomie i nieświadomie, werbalnie i niewerbalnie przez różnorodne podmioty, nie wyłączając także „wewnętrznych” konwersacji jednostek ludzkich (Waldenfels, 2014).

Konsekwentnie, przy naukowych analizach procesów pamiętania, zanim relacje na temat przeszłości uzna się za dane ujawniające poznawcze mechanizmy pamięci, trzeba spojrzeć na te relacje jako na zróżnicowane „produkty”, zrozumiałe jedynie w społecznym kontekście, które „wykonują pracę pragmatyczną i retoryczną”⁹. Trudno więc mówić o czymś takim, jak jedyna wersja pamięci danego człowieka, a tym bardziej szerszych grup. Zjawiska pamiętania, zapominania, przypominania są dynamiczne. Zmieniają się w czasie i przestrzeni. Stanowią procesy ciągłego negocjowania obrazów przeszłości¹⁰ w kontekście aktualnych potrzeb uwarunkowanych społecznie. Równocześnie wspomniane procesy negocjacyjne, czyli szeroko rozumiane dyskusje zmieniają te konteksty i uwarunkowania.

Taki właśnie aspekt pamięci Derek Edwards i Jonathan Potter określili przed laty *pamiętaniem dyskursywnym* (Edwards i Potter, 1992). Przytoczony termin jest precyzyjnym ujęciem rozumienia społecznego pamiętania jako przedsięwzięcia osiąganego poprzez akty porozumiewania się w ramach „tu i teraz” konkretnego zespołu, jak zaproponowali Derek Middleton i cyto-

wany Edwards na kartach klasycznego dla orientacji dyskursywnej studium pt. „Zbiorowe pamiętanie” (ang. *Collective Remembering*, 1990). By podkreślić procesualną, dynamiczną naturę opisywanych zjawisk, badacze przywołanej orientacji używają właśnie kategorii „pamiętanie”, nie zaś „pamięć”¹¹.

Poprzez szeroko rozumiane dyskusje o przeszłości uczestniczące w nich podmioty konstruują, drogą negocjacji, swoją (i nie tylko swoją) tożsamość oraz informują o niej (przekonują do niej) innych, łącznie z następnymi generacjami. Horyzont przedsięwzięcia nazywanego „społecznym pamiętaniem” wyznaczany jest przez terażniejszość skierowaną ku przyszłości, zawierając również przekaz międzypokoleniowy. Przy czym nie chodzi tu o przekaz włącznie poznawczy w zachodnim sensie tego słowa, adresowany tylko do rozumu. „Reprezentacje społeczne [traktowane jako mechanizm, a nie względnie stały wynik pamiętania – *dopisek autora*] zawierają zarówno wiedzę, jak i emocjonalną ewaluację tej wiedzy” (Ginges i Cairns, 2000).

Istotne instrumenty społecznego pamiętania stanowią ideologie. „Krajo-brazy historii i społecznego pamiętania są głównymi siłami w konstruowaniu ideologii oraz ludzkich preferencji” (David, 2010, s. 69). Równocześnie, jeśli pamiętać o tym, że również ideologie mają naturę dyskursywną (zawarte są w działaniach dyskursywnych i wyrażane przez język), to jasna staje się możliwość dyskusji o ideologiach, tworzenia ich i modyfikowania, możliwość, którą daje szeroko rozumiany język negocjacji na temat przeszłości.

Dyskursywne ujęcie pamięci organizacyjnej pozwala zobaczyć ją jako przejaw społecznego pamiętania/zapominania, to znaczy dynamicznego procesu nieustannie realizującego się w toku intrapersonalnych (dyskutowanie przez danego człowieka ze sobą), interpersonalnych oraz organizacyjnych i instytucjonalnych, szeroko rozumianych dyskusji.

W takim ujęciu *organizacje* można uznać – rozwijając sugestie Rowlinsona oraz jego współpracowników – za podlegające ciągłym, dynamicznym zmianom, ramy zawłaszczania społecznej pamięci.

Uprzywilejowane miejsca tego zawłaszczania stanowią *miejsca pamięci*¹², w świecie organizacji tworzone przez szerokie spectrum (Rowlinson i in., 2010, s. 80):

- *publicznych dokumentów organizacyjnych*, takich jak roczne sprawozdania, komunikaty prasowe, strony internetowe firmy, firmowe czasopisma, telefony, katalogi handlowe i historie firmy opracowane na zlecenie,
- *wydarzeń*, takich jak jubileusze stulecia,
- *artefaktów*, takich jak pamiątki, wystrój pomieszczeń oraz budynki.

Przykłady wielowymiarowych miejsc pamięci stanowią atrakcje związane z odwołaniami do przeszłości serwowane firmowym gościom, korporacyjne muzea czy izby pamięci i temu podobne.

Przy czym praca z ze społecznym pamiętaniem odbywa się również poprzez znacznie bogatszy niż tylko miejsca pamięci zestaw procesów i codziennych praktyk organizacyjnych. Wszędzie tam, gdzie mają miejsce szeroko rozumiane dyskusje – a one przecież konstytuują rzeczywistość także

w firmie, jeśli przyjąć dyskursywny punkt widzenia – wprost lub implicite dochodzi do głosu przeszłość. Choćby dlatego, iż jest ona niezbędna dla poczucia tożsamości uczestników organizacji oraz komunikowania tej tożsamości, co warto raz jeszcze podkreślić, w przestrzeni i czasie. „Nie jest właśnie tak, że ten, kto kontroluje przeszłość, kontroluje przyszłość, ale [jest tak, że] ten, kto kontroluje przeszłość, kontroluje to, kim jesteśmy” (Middleton i Edwards, 1990, s. 10).

Szczególnie interesujący aspekt organizacyjnego zawłaszczania pamięci stanowi, zdaniem wielokrotnie cytowanych już Rowlinsona i współpracowników, upamiętniająca rola założycieli oraz początków organizacji.

Moim zdaniem, pamięć organizacyjna rozumiana dyskursywnie jest dobrą kandydatką do roli poznawczego pomostu między perspektywą archetypiczną i historiograficzną w obszarze nauk o organizacjach (przy pełnym zachowaniu odrębności każdej ze wspomnianych orientacji), co wymaga oddzielnej dyskusji. Można na przykład ująć archetypy jako ramy organizacyjnych batalii o pamięć. Zaś w samych archetypach interesujące wydaje się dostrzeżenie ich retorycznej, perswazyjnej natury.

Podejście dyskursywne stanowi niewątpliwie przejaw „atmosfery post-modernistycznej” czy obecnie raczej po-postmodernistycznej¹³ we współczesnej humanistyce. Szczególnie wykorzystanie analiz retorycznych jako metody nauk społecznych wprost stanowi swoiste pokłosie dekonstrukcjonizmu. Równocześnie jednak metodologiczne, czy szerzej – epistemologiczne, dowartościowanie retoryki, które ewidentnie niesie ze sobą orientacja dyskursywna, oznacza także powrót do klasycznych korzeni nauki zachodniej. Stanowi dowartościowanie tych samych tradycji, które najbardziej radykalni krytycy postmodernizmu preferowali jako lekarstwo na „chaos postmodernistycznego myślenia”, by wskazać choćby Mirosława Korolkę, niedawno zmarłego polskiego badacza i popularyzatora retoryki jako narzędzia analizy także w zarządzaniu¹⁴.

Przyjęcie postulowanych przez nurt dyskursywny rozwiązań badawczych niekoniecznie musi więc oznaczać uznanie ontologicznych założeń postmodernistycznego relatywizmu. Dyskursywność ograniczoną do poziomu epistemologii można traktować metaforycznie jako bramę, przez którą przeszłość wchodzi do teraźniejszości, także organizacyjnej. W takim ujęciu dyskusje kreujące historię, dokładnie rzecz biorąc konstruują (poprzez wielowarstwowe negocjacje) dynamicznie zmieniające się jej obrazy. Dyskursywne rozumienie reprezentacji przeszłości jako mechanizmu¹⁵, który funkcjonuje w kontekście „tu i teraz” konkretnego środowiska (np. danej organizacji), nie wyklucza istnienia horyzontu prawdy historycznej. Dążenie do tego horyzontu, moim zdaniem, pełni sensotwórczą rolę w wysiłkach poznawczych profesjonalnych badaczy przeszłości, także historyków organizacyjnych. Bo jak wskazują choćby międzykulturowe badania nad mistyką (a więc należące do szeroko rozumianych obszarów historii idei i socjologii kultury) (Gannon i Traub, 1999) prowadzone z perspektywy relacyjnej: „niezależnie od tego,

jaki jest subiektywny odbiór rzeczywistości, w której żyjemy i która nas otacza, (...) sama rzeczywistość nie zmienia się” (Waldenfels, 2014, s. 76).

Ross Poole z The New School for Social Research w Nowym Jorku wskazuje, iż również pamięć społeczna ostatecznie opiera się na dążeniu do prawdy, wymaganiu prawdy (ang. *claim to truth*) jako horyzontu swych dążeń, w czym jest funkcjonalnie – co może zaskakiwać – podobna do historii naukowej. Zaś prawda o przeszłości – tu przywołuje Poole tradycje myślenia o pamięci jednostkowej rozwijane na przykład przez Fryderyka Nietzschego i stosuje je do zagadnień pamięci zbiorowej – pociąga za sobą konkretną odpowiedzialność za dziedzictwo tej przeszłości (Poole, 2008, s. 149–166).

Reprezentacje przeszłości więc, zarówno te negocjowane w postaci pamięci zbiorowej, jak i te weryfikowane (również dyskursywnie) przez historyków naukowców, mają wymiar przede wszystkim moralny, a nie tylko czysto poznawczy. W takiej perspektywie główną funkcją zbiorowego pamiętania i analiz historycznych jest formułowanie pewnych wymagań, jakie przeszłość niesie teraźniejszości (ang. *claims of the past*). Funkcja ta ma więc charakter normatywny. Zarówno pamięć społeczna, jak i wysiłki badaczy informują obecne pokolenia o ich odpowiedzialności wobec przeszłości. Jak mi się wydaje, Poole, nie pisząc o tym wprost, wyraźnie dopuszcza też możliwość, iż pamięć zbiorowa może w niektórych przypadkach bardziej niż jej naukowy odpowiednik zbliżyć się do horyzontu prawdy historycznej.

Doświadczenia totalitarnej opresji, od której – oczywiście w mikroskali – nie są wolne także pewne współczesne organizacje, przypomina o możliwej funkcji pamiętania zbiorowego jako swoistego „sanktuarium pamięci” tworzącego, w oparciu właśnie o horyzont prawdy, środowisko oporu przed opresją poprzez kontestowanie oficjalnego zawłaszczania przeszłości (Watson, 1994).

Historia organizacyjna skupiona na analizach procesów pamiętania w organizacjach okazuje się więc przedsięwzięciem poznawczym, a zarazem aksjologicznym rozpiętym między dwoma horyzontami. Z jednej strony jest to horyzont wyzwań teraźniejszości, z drugiej sensotwórczy horyzont prawdy o tym, jak rzeczywiście było. Przy czym, niezależnie od uwarunkowań ideologicznych, doświadczenie historyków historiografii uczy, iż wspomniany horyzont prawdy czy rzeczywistości historycznej nader często jest horyzontem tajemnicy, który przede wszystkim uczy pokory poznawczej.

3. Organizacyjna niepamięć i organizacyjne przypominanie a kompetencje organizacji

Za szczególnie uprzywilejowaną problematykę do potencjalnej współpracy badawczej między historią organizacyjną a współczesnym zarządzaniem, ze szczególnym uwzględnieniem podejścia archetypowego, proponuję uznać kwestie *niepamięci organizacyjnej*. Bardzo istotne zarówno dla historiografii, jak i dla orientacji dyskursywnej, dzięki perspektywie archetypowej zyskują

one oddech mitycznej przeszłości, a zarazem osadzenie w organizacyjnym dniu dzisiejszym. Równocześnie historiografia oraz analizy prowadzone z perspektywy dyskursywnej mają do zaoferowania współczesnemu zarządzaniu szereg szczegółowych interpretacji, zarówno mechanizmów społecznego zapominania, jak i ich praktycznego znaczenia.

I tak na przykład, pokora profesjonalnego badacza przeszłości wobec braku czy milczenia źródeł (poprzez takie kategorie zazwyczaj ujmowane jest w historiografii zjawisko niepamięci) może stanowić efektywną poznawczo szczepionkę przed ideologizacją sławnych w zarządzaniu „rekomendacji”, formułowanych z „naukowym uzasadnieniem”, tak naprawdę stanowiących często nadinterpretację danych wyjściowych (lub nawet nadinterpretację braku danych). Badacz zajmujący się zarządzaniem, tak jak przedstawiciel każdej z nauk społecznych, skazany jest przecież na poznanie zapośredniczone. „»Źródła wywołane«, a w istocie współtworzone [na przykład – *dopisek autora*] przez socjologa (...) nie zapewniają poznania »bezpośredniego«, a co więcej zmuszają do poddania krytyce najpierw metod, jakimi zostały sporządzone, a dopiero potem zawartych w nich treści” (Wierzbicki, 2010). Historia oraz teoria historiografii, jako dyscypliny szczególnie wrażliwej na przywołany kontekst źródeł zapośredniczonych, mogą efektywnie pomóc przedstawicielom zarządzania, by pamiętali o tym kontekście, a przede wszystkim byli świadomi jego pragmatycznych skutków.

Andrzej Wierzbicki z Instytutu Historii PAN na przykładzie dyrektyw historiografii marksistowskiej pierwszych lat PRL-u wskazał mechanizmy instytucjonalnego konstruowania pamięci ewidentnie fałszywej, a zarazem intencjonalnego uruchamiania niepamięci drogą ideologizacji dyskursu o przeszłości. Autorzy zasad uprawiania nauk historycznych, które miały obowiązywać w Polsce od początku lat 50. ubiegłego stulecia¹⁶, wierzyli (oraz żądali tej wiary od wszystkich innych), iż „z marksistowskich praw i prawidłowości dziejowych można wysnuć wiedzę o wydarzeniach źródłowo niepotwierdzonych i będzie ona miała status równorzędny w stosunku do wiedzy pozyskiwanej tradycyjną »źródłową« metodą”. Tego typu pracę z przeszłością postulował ideologicznie obudowany i ideologicznie uzasadniony nakaz, iż badacz ma wybierać „zawsze taką epokę, zagadnienie, temat, które posiadają wyraźne, wciąż żywe związki z walką dziś toczącą się” (Kormanowa, 1952; cyt. za: Wierzbicki, 2010).

Z zachowaniem wszelkich proporcji, warto zamienić „marksistowskie prawa i prawidłowości dziejowe” na „prawa rynku” lub „zasady współczesnego zarządzania”, a „żywe związki z walką dziś toczącą się” na „związki z aktualną praktyką menedżerską”, by podjąć refleksję nad uniwersalnością zjawiska, które Wierzbicki opisał kontekstowo.

Warszawski historyk historiografii wskazał też epistemologiczne lekarstwo na przywołane (i oczywiście wyostrzone historycznie) niebezpieczeństwa ideologicznej kreacji społecznego pamiętania, a zarazem niepamiętania, pod pozorem dbałości o związek nauki z praktyką. Lekarstwem tym jest

świadomość badacza, iż to on sam decyduje, intencjonalnie lub nie, o tym, czy coś stanie się źródłem dla analiz naukowych, a także o tym, jaki kształt to źródło przybierze w toku naukowego dyskursu¹⁷.

Z podejścia dyskursywnego warto dodać tu jeszcze zachętę do analizy języka używanego w toku tworzenia i popularyzacji wiedzy menedżerskiej. Język bowiem zarówno określa to, o czym się mówi, jak i to, o czym się nie mówi. Pełni więc funkcje i kreacyjne, i represyjne zarazem, tworząc także obszary społecznego niepamiętania (Billig, 2006).

Ukonkretnienie opisanych procesów we współczesnym kontekście działań menedżerskich stanowi zjawisko *organizacyjnego zapominania* opisane przez Sylwię Ciuk i cytowaną już wielokrotnie Monikę Kosterę na podstawie szczegółowych badań z zakresu antropologii organizacji, przeprowadzonych metodą wywiadów etnograficznych (Ciuk i Kostera, 2010). Używając perspektywy poznawczej wyznaczonej przez archetyp rzeki Lete¹⁸, wspomniane autorki ukazują zapominanie jako archetypową antynomię uczenia się przez organizację. Przy czym wyróżniają dwa poziomy utraty pamięci:

- pojedynczą pętlę zapominania, polegającą na niepamięci o praktykach,
- podwójną pętlę zapominania, dotyczącą zaniku pamięci w danej organizacji o wartościach ją konstytuujących.

Podwójna pętla zapominania, czyli proces „zapominania o tym, że się nie pamięta” pozbawia członków organizacji poczucia tożsamości.

Podwójna pętla zapominania dotyczy nie tylko poszczególnych firm czy instytucji. Pojawia się także we współczesnym zarządzaniu jako dyscyplinie wiedzy, przyjmując formułę programowego ahistoryzmu niektórych jego przedstawicieli, który zupełnie nie pozwala im dostrzec historycznego zwrotu. Na przykład w polskich ośrodkach akademickich (pomimo znaczącej działalności wspomnianych przez mnie wcześniej donkiszotów podejścia historycznego) można spotkać recenzentów, którzy z zasady obniżają oceny prac licencjackich i magisterskich studentów studiów menedżerskich za sam fakt podjęcia tematyki związanej z dziejami. Ostatnio spotkałem skrajny przejaw tej tendencji, gdy osoba oceniająca prace dyplomowe skrytykowała nawet zamieszczenie przez autorów zarysu historycznego rozwoju podstawowych pojęć używanych we wspomnianych pracach.

W tej sytuacji istotną, wręcz palącą funkcją poznawczą historycznego zwrotu staje się, mówiąc metaforycznie, swoista działalność reanimacyjna, to jest „udrożnienie” w naukach o zarządzaniu oddechu dziejów. Moim zdaniem, najprostsza droga do tego celu prowadzi poprzez formułowanie pytań wyrosłych z doświadczeń przeszłości w konfrontacji z wyzwaniem, wobec których organizacje stają dziś i – jak można przewidywać – będą stawać w czasie przyszłym. Chodzi o pytania dotyczące zarówno praktyk (czyli minimalizowanie pojedynczej pętli zapominania), jak i wartości (czyli zmierzenie się z podwójną pętlą zapominania), pytania mające swe źródło w szeroko rozumianych, poddanych krytycznej interpretacji tradycjach organizacyjnych. Proces intencjonalnego, dynamicznego i dyskursywnego¹⁹

inicjowania oraz stawiania pytań opisanego rodzaju przez badaczy zarządzania, a także przez refleksyjnych menedżerów praktyków proponuję nazwać *przypominaniem organizacyjnym*²⁰.

Dogodną możliwość bezpośredniej aplikacji procesu przypominania organizacyjnego do praktyki menedżerskiej daje zarządzanie kompetencjami w ujęciu Tadeusz Oleksyna²¹. Ten cytowany już wcześniej badacz i autor monografii mających znaczny wpływ na rozwój polskiej myśli organizatorskiej konsekwentnie zalicza pamięć zbiorową do kompetencji organizacji, obok tak oczywistych dla menedżerów składników jak wiedza, kompetencje przejęte z zewnątrz, takie jak technologie czy licencje oraz kompetencje konieczne do kształtowania produktów i technologii, a także kompetencje społeczne, czyli te, które wiążą się z kształtowaniem relacji firmy ze środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym oraz z etyką (Oleksyn, 2014). Oleksyn, przestrzegając przed zbyt zbiurokratyzowanym podejściem do opisu kompetencji, które może zaowocować nadmiarem dokumentacji, oraz postulując elastyczne traktowanie portfela kompetencji firmy i w firmie, pośrednio zakłada, bądź przynajmniej dopuszcza, iż kompetencje mają dyskursywny charakter. Szczególnie tak zwane kompetencje miękkie są złożone i nieostre. Oleksyn postuluje łączyć je z twardymi, wszystkie zaś elastycznie poddawać różnorodnym analizom, co z perspektywy dyskursywnej ewidentnie oznacza określanie ich i rewidowanie w toku szeroko rozumianych dyskusji. Również jeśli chodzi o rozwój kompetencji, to wiele zależy od przyjętej filozofii i strategii zarządzania.

Nie trudno zauważyć, iż przypominanie organizacyjne rozumiane dyskursywnie nie tylko stanowi samodzielny składnik portfela kompetencji organizacji, ale także ściśle koresponduje z jej kompetencjami społecznymi.

4. Podsumowanie

Na kartach niniejszego artykułu sformułowałem propozycję – do dalszej dyskusji – ujęcia przypominania organizacyjnego jako kompetencji organizacji. Z takiej perspektywy przypominanie organizacyjne stanowi operacyjną część pamiętania organizacyjnego, działającą intencjonalnie poprzez poznawcze wysiłki badaczy i refleksyjnych praktyków.

W polskich warunkach realizacja opisanego procesu, to jest „ożywienia” przypominania organizacyjnego, powinna moim zdaniem objąć przede wszystkim trzy zazębiające się kierunki działań:

1. Analizę historiograficzną (zmierzającą do syntezy) dotychczasowych, rozproszonych publikacji na temat historii biznesu w Polsce – i szerzej regionu Europy Środkowo-Wschodniej – a także dotyczących szczególnych doświadczeń organizacyjnych na ziemiach polskich, które to doświadczenia mogą być, jako inspiracja bądź ostrzeżenie, interesujące dla współczesnych praktyków zarządzania. Chodzi o takie powszechnie znane, ale dotąd nieskonsumowane pod względem wiedzy organizatorskiej

- wydarzenia, jak powstanie styczniowe, ruch niepodległościowy przełomu XIX i XX wieku oraz tzw. czyn legionowy, Polskie Państwo Podziemne lat II wojny światowej czy fenomen odbudowy Warszawy od 1945 roku.
2. Skonstruowanie panoramy tradycji biznesowych na ziemiach polskich, czy mówiąc innymi słowami, stworzenie mapy subregionalnej historii biznesu, dotąd tylko przyczynkarsko reprezentowanej w pracach autorów zachodnich. Pomysł dotyczy nie tylko współcześnie rozumianej Polski, lecz także całego obszaru ziem I Rzeczypospolitej, ze szczególnym uwzględnieniem Ukrainy. Chodzi o porównanie doświadczeń biznesowych i filozofii przedsiębiorczości (wzorców kulturowych) polskich ziem z amerykańskim, archetypicznym modelem biznesu (*American Corporate Dream*) rozpowszechnionym w dobie globalizacji oraz z pełniącym podobną funkcję w Europie Środkowej niemieckim modelem *Unterhmera*. Porównanie to miałooby na celu zarówno analizę procesów adaptacji wspomnianych modeli w warunkach półperyferyjnych, jak też identyfikację ewentualnych wzorców działań biznesowych alternatywnych wobec wspomnianych archetypów; wzorców, które mogą być inspiracją dla innowacyjnych rozwiązań dzisiaj.
 3. Napisanie krytycznych, a zarazem porównawczych (wobec doświadczeń zachodnich, a także wobec lokalnych historii menedżerskich Europy Środkowo-Wschodniej) dziejów zarządzania na ziemiach polskich jako intelektualnej historii idei – idei uosabianych przez prace teoretyczne, ucieleśnianych przez praktykę (z uwzględnieniem oczywiście praktyki wymykającej się teorii) oraz ujarzmianych przez koncepcje metodologiczne. Jak zauważyła ostatnio cytowana wielokrotnie Monika Kostera, pomimo dość licznych cennych przyczynków, brak nadal syntezy historycznej, która polskiemu menedżerowi pomagałaby budować tożsamość i skutecznie planować aktywność w zglobalizowanym świecie zarządzania, przy jednoczesnym unikaniu izolacjonizmu oraz mentalności prowincjusza, która to synteza wprowadziłaby także doświadczenie organizacyjne z ziem polskich do intelektualnych dyskusji toczonych nie od dziś na szeroko i metaforycznie rozumianym Zachodzie.

Ze względu na to, iż nie ma podobnych projektów również w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej, warto pomyśleć o nawiązaniu współpracy z badaczami oraz z refleksyjnymi praktykami z Białorusi, Ukrainy, Słowacji, Czech, Węgier, Chorwacji, krajów bałtyckich, Rosji i Niemiec, by jako przykład wymienić najważniejszych potencjalnych partnerów narodowych.

Wspomniane propozycje przedsięwzięć, nawet zrealizowane tylko częściowo, stworzyłyby „otulinę intelektualną” dla refleksyjnych praktyków oraz dla przyszłych pokoleń badaczy, tak by poprzez humanistyczną, krytyczną i systematyczną lekturę przeszłości nakierowaną na potrzeby organizacyjne mogli zwiększać poziom kompetencji i własnych, i swoich organizacji.

Przypisy

- ¹ „(...) Giełda to kapitalizm. Dla jego zaistnienia konieczny jest organizm o charakterze międzynarodowym, który określa wartość pieniędzy (a potem także spółek). Giełdę stworzyć było bardzo trudno, próbowano ją założyć w XV w. w Brugii i Antwerpii, ale się nie powiodło. Brakowało informacji o wartości wielu monet, a na dodatek zbyt mało kupców wiedziało, na ile dane monety są wyceniane przez te giełdy. Oddziaływanie na handel było niewielkie, w rezultacie przedsięwzięcia upadły. Udało się dopiero w 1609 r. w Amsterdamie” (z wywiadu J. Le Goffa dla magazynu „Newsweek. Historia”. Pozyskano z: <http://historia.newsweek.pl/pieniadze-w-sredniowieczu-rozmowa-jacques-le-goffa-newsweek.pl,artykuly,283215,1,3.html>, 07.06.2014).
- ² Szeroko rozumiana refleksja historiograficzna to racjonalny namysł nad badaniem, pisaniami i nauczaniem (uwzględniając także działania popularyzatorskie) historii w aspekcie teoretycznym (teoria historiografii) i historycznym (historia historiografii), Zgodnie z sugestiami Andrzeja F. Grabskiego, polskiego nestora tej dziedziny poznania zaliczanej do zbioru nauk historycznych, praktyka badawcza historii i teorii historiografii opierają się na analizie sposobów rozumienia zmienności ludzkiej rzeczywistości, a mówiąc bardziej szczegółowo – analizie obecnych w świadomości społecznej (łącznie z pracami naukowymi) wyobrażeń o historyczności ludzkiej rzeczywistości. Zob. Ochowski, 2013, s. 7–8 (tam także podają źródła dla przytoczonych w niniejszym akapicie informacji o historii organizacyjnej); Grabski, 2003.
- ³ Ostatni z przytoczonych tekstów stanowi interesującą refleksję nad „historycznym zwrotem” dokonywaną przez nową grupę badaczy po wyraźniej zmianie (być może pokoleniowej).
- ⁴ Humanistyka rozumiana jest w tym kontekście szeroko, zarówno jako nauki humanistyczne, jak i humanistyczne nurty w naukach społecznych.
- ⁵ Rozmowy autora niniejszego artykułu z J. Jeżakiem (lato 2014.)
- ⁶ Pragnę uspokoić redaktorów niniejszego rozdziału oraz purystów stylistycznych spośród czytelników, iż użycie w tym zdaniu podobnych słów „pamiętać” i „pamięć” jest zamierzoną grą językową.
- ⁷ Por. Ochowski, 2013.
- ⁸ Zwracam uwagę czytelników na określenie „raczej”, stanowiące uogólnienie mniej lub bardziej radykalnych stanowisk w tej kwestii przedstawicieli nurtu dyskursywnego. Nie chciałbym, aby niniejszy fragment mojego artykułu był odczytany jako krytyka użyteczności matematyki dla zarządzania. Należę do zwolenników badań jakościowych, ale jestem wychowany na tradycji matematycznej szkoły lwowsko-warszawskiej i dobrze pamiętam słynne stwierdzenie Hugo Steinhausa „matematyk zrobi lepiej”, choć już nie podzielam doprecyzowania tej myśli, iż „zrobi lepiej... wszystko”. W każdym razie doceniam niezastąpioną rolę matematyki w porządkowaniu intuicji czy spostrzeżeń badacza (także „jakościowca”) oraz przy testowaniu hipotez.
- ⁹ To znaczy spełniają cele pragmatyczne i perswazyjne zarówno jednostek ludzkich, jak i grup, organizacji czy instytucji, w ramach których jednostki te funkcjonują, funkcjonowały lub starają się funkcjonować.
- ¹⁰ Chodzi o negocjowanie człowieka z samym sobą i z innymi, a także z podmiotami o charakterze niepersonalnym. Metaforycznie rzecz biorąc, negocjowanie obrazów przeszłości prowadzą też organizacje, instytucje itp.
- ¹¹ Ze względów stylistycznych używam w niniejszym artykule zamiennie terminów „pamięć” i „pamiętanie”, od tego miejsca jednak wyłącznie w znaczeniu procesualnym, dyskursywnym, chyba że odwołuję się do autorów uważających inaczej.
- ¹² W obszarze pamięci społecznej termin rozpowszechniony przez Zerubavela.

- ¹³ Używam tu gry słów będącej parafrazą tytułu tekstu Katarzyny Gurczyńskiej-Sady z Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie: „Co po postmodernizmie, czyli tęsknota za mocnym podmiotem (...)” (Gurczyńska-Sady, 2013).
- ¹⁴ Opinię tę formułuję na podstawie moich wieloletnich rozmów z prof. Mirosławem Korolką.
- ¹⁵ Dokładnie rzecz biorąc, należałoby mówić o mechanizmie reprezentowania przeszłości, co jednak brzmi niezręcznie wobec utrwalonego także w polskich naukach społecznych terminu „reprezentacje”.
- ¹⁶ Przedmiotem zainteresowania Wierzbickiego w cytowanym artykule są dyrektywy metodologiczne sformułowane podczas tzw. konferencji otwockiej (grudzień 1951–styczeń 1952), która narzucała zwulgaryzowany marksizm w wersji stalinowskiej polskim badaczom przeszłości jako jedynie słuszną podstawę badań.
- ¹⁷ Metodologiczną pomocą rozwijania takiej świadomości w praktyce badawczej może być koncepcja badania zaangażowanego Roberta Jaya Liftona. Omawiam ją w artykule: Grzywacz i Ochowski, 2003, s. 233–246. Tam podaję także podstawową literaturę przedmiotu.
- ¹⁸ Rzeka Lete – mitologiczna rzeka w Hadesie, której wody powodują utratę pamięci.
- ¹⁹ Chodzi o pytania powstające w toku dyskusji środowiskowych i interdyscyplinarnych, a także rozumianych metaforycznie dyskusji teorii z praktyką zarządzania oraz przeszłości z teraźniejszością i przyszłością.
- ²⁰ Ten intencjonalny i refleksyjny proces wyróżniam spośród szerokiego spektrum przejawów zawłaszczania przeszłości przez organizację, czy jeszcze szerzej organizacyjnego kreowania obrazów przeszłości, co określane jest, jak pisałem wcześniej, mianem „pamiętania organizacyjnego” „Przypominanie organizacyjne” stanowi podzbiór zjawiska „pamiętania organizacyjnego”.
- ²¹ Oleksyn nie definiuje terminu „kompetencje”, podchodząc do zagadnienia od strony funkcjonalnej i kontekstowej. Właśnie konteksty, w jakich używa tego pojęcia, sugerują, iż rozumie on kompetencje jako wiedzę, umiejętności, doświadczenie, dyspozycje i temu podobne elementy przydatne do efektywnego funkcjonowania zarówno organizacji, jak i jej członków. Z kolei zarządzanie kompetencjami to dla Oleksyna – silnie zorientowanego na potrzeby praktyki menedżerskiej – po prostu dbanie o kompetencje w miejscu pracy.

Bibliografia

- Billig, M. (2006). „Poznawcze aspekty uprzedzeń”. Henri Tajfel a psychologia dogmatyzmu. *Problemy Zarządzania*, (1), 26–47.
- Booth, C. i Rowlinson, M. (2006). Management and Organizational History: Prospects. *Management and Organizational History*, (1).
- Burke, J. (2010/1999). *Pajęczyna wiedzy. Do Stonehenge i z powrotem oraz inne wyprawy w krainę nauki*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Chancellor, E. (2001). *Historia spekulacji finansowych*. Warszawa: Muza.
- Ciuk, S. i Kostera, M. (2010). Drinking from the WSaters of Lethe: A Tale of Organizational Oblivion. *Management Learning*, 41(2), 187–204.
- David, B. (2012). The Interconnectedness of Economic and Social Rights. *Review of Contemporary Philosophy*, 11, 66–71.
- Edwards, D. i Potter, J. (1992). The Chancellor’s Memory: Rhetoric and Truth in Discursive Remembering. *Applied Cognitive Psychology*, (6), 187–215.
- Gannon, T.M. i Traub, G.W. (1999). *Pustynia i miasto*. Kraków: WAM.

- Ginges, J. i Cairns, D. (2000). Social Representations of Multiculturalism: A Faceted Analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1345–1370.
- Grabski, A.F. (2003). *Dzieje historiografii*. Wprowadzenie R. Stobiecki. Poznań: Wydawnictwo Poznańskie.
- Grzywacz, W. i Ochiniowski, T. (2003). „Badanie zaangażowane” jako metoda szkolenia z zakresu etyki zawodowej dla pracowników administracji publicznej. W: *Gospodarka i przedsiębiorstwo. Nowe tendencje w zarządzaniu. Księga jubileuszowa XXX-lecia Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego* (s. 233–246). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Gurczyńska-Sady, K. (2013). Co po postmodernizmie, czyli tęsknota za mocnym podmiotem: na marginesie książki Ewy Domańskiej „Historia egzystencjalna”. *Ethos*, (101), 195–206.
- Kostera, M. (2012). *Organizations and Archetypes*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Kubiak, Z. (2003). *Dzieje Greków i Rzymian*. Warszawa: Znak.
- Lefèvre, E. (1923). *Reminiscences of a Stock Operator*. Garden City, New York: The Sun Dial Press.
- Magala, S. (2015). *Changing Cultural Climates (East, West & Sustainable Best)*. Rotterdam: ERiM.
- Mayo, J. i Nohira, N. (2007/2005). *Czas rekinów*, Gliwice: Helion.
- Middleton, D. i Edwards, D. (red.). (1990). *Collective Remembering*. London: Sage Publications.
- Mills, A.J., Suddaby, R., Foster, M.W. i Durepos, G. (2016). Re-visiting the Historic Turn 10 Years Later: Current Debates in Management and Organizational History – an Introduction. *Management & Organizational History*, 11(2), 67–76.
- Ochiniowski, T. (2013). *Tradycje przedsiębiorczości w Polsce jako źródło kapitału kulturowego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Ochiniowski, T. (2016a). Dwa warszawskie adresy Karola Adamieckiego z historycznym paradoksem w tle. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 227, 35–92.
- Ochiniowski, T. (2016b). Jak rozmawiać z przeszłością, by wzbogacić komunikację w teraźniejszości, czyli o pożytkach z historiografii organizacji. W: Kostera, M. i Nierenberg, B. (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym* (s. 187–202). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Oleksyn, T. (2014). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Oleksyn, T. (red.). (2013). *Filozofia a zarządzanie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Pawłowska, A. (2013). Potencjał społeczny organizacji i strategia personalna. W: Bogd-nienko J. i Piotrowski, W. (red.), *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność* (329–349). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Poole, R. (2008). Memory, History and the Claims of the Past. *Memory Studies*, (1), 149–166.
- Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A. i Procter, S. (2010). Social Remembering and Organizational Memory. *Organization Studies*, 31, 69–87.
- Stager, R. (2006). History, Historiography and Organization Studies: The Challenge and the Potential. *Management & Organizational History*, 1(1).
- Waldenfels, H. (2014). *Na imię mu Franciszek. Papież ubogich*. Poznań: Wydawnictwo Św. Wojciecha.
- Watson, R.S. (red.). (1994). *Memory, History and Opposition under State Socialism*. Santa Fe: University of Washington Press.
- Wierzbicki, A. (2010). Kiedy źródeł zabraknie? Kartki z dziejów historiografii PRL. W: Kolbuszewska, J. i Stobiecki, R. (red.), *Historyk wobec źródeł. Historiografia klasyczna i nowe propozycje metodologiczne* (131–140). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.