



# ZARZĄDZANIE A PRAGMATYZM

maj 2007



© 2007 Copyright Fundacja im. Króla Stanisława Leszczyńskiego „QUOMODO”  
Poznań

## PROBLEMY DEFINICJI POJĘĆ.

Co to jest zarządzanie ? Od razu rodzi się problem. Wydaje się w pierwszej chwili, że to po prostu rzeczownik, oznaczający czynność zarządzania. Tak jak czytanie czy pisanie jest czynnością czytania, pisania. Skoro to czynność to rodzi się pytanie czy to jest czynność stosunkowo prosta czy trudna. Czy to jest czynność którą uczymy się raz na całe życie jak pływanie czy jazda na rowerze czy czynność podlegająca tzw. analfabetyzmowi wtórnemu. A może to dziedzina wiedzy lub sztuki ?

Nie ma jednoznacznych zdań na ten temat. Po lekturze wielu książek i publikacji zajmując się zawodowo zarządzaniem musiałem sam dojść do pewnych subiektywnych, co oczywiste wniosków.

Od dawien dawna o tym jak żyć traktuje nauka filozofii. Zajmuje się wieloma aspektami naszego życia wewnętrznego ale w skrócie można je ująć w takie kategorie jak:

- egzystencjalizm (po co żyjemy, pojęcie bytu i prawdy itd.);
- estetyka;
- sztuka;
- etyka;
- moralność;
- inne

Ponieważ generalnie filozofia zajmuje się sztuką dobrego i mądrego życia to oczywiście staje się, że wcześniej czy później musiała zająć się sztuką praktycznego życia czyli takim bardziej przyziemnym nurtem. I rzeczywiście zajęli się tym filozofowie amerykańscy C.S.Peirce, J.Dewey, William James żyjący na przełomie XIX i XX wieku tworząc w filozofii nurt pragmatyzmu i pragmatycyzmu. Obecnie nurt ten, reprezentowany m.in. przez Richarda Shustermana to neopragmatyzm, według którego filozofia powinna zajmować się kwestiami bezpośrednio dotyczącymi życia społecznego – jako, że jej powołaniem jest naprawa świata a nie poszukiwanie prawdy dla niej samej – a ponadto, że filozofowie nie mogą się ograniczać do intelektualnej spekulacji a powinni sami wprowadzać w życie swoje idee. Generalnie pragmatyzm w odróżnieniu od pragmatycyzmu to sztuka praktycznego życia. Poprzez sztukę należy tu rozumieć użyteczną umiejętność w odróżnieniu np. od umiejętności estetycznych przypisanych poezji.

## KONWERGENCJA ZARZĄDZANIA I PRAGMATYZMU

Z jednej więc strony, od ponad 100 lat rozwijał się nurt filozoficzny pragmatyzmu z drugiej zaś rozwijał się kapitalizm kreujący sztukę zarządzania jako umiejętność praktycznego działania. Oczywiście dzisiaj można już powiedzieć o sztuce zarządzania jako umiejętności doskonalszej tak jak sztuka pisania, mówienia, jazdy samochodem itd. Niby każdy potrafi grać w piłkę nożną, pływać, biegać, pisać jeździć samochodem ale wiemy, że w tych umiejętnościach są też zawodowcy czyli ludzie którzy profesjonalnie grają w piłkę, pływają, biegają piszą, jeżdżą samochodem.

Zarządzanie to umiejętność naturalna ponieważ od dziecka zaczynamy zarządzać zabawkami, rodzicami, kumplami, czasem, odrabianiem lekcji itd. W ten sposób wchodząc w dorosły świat jesteśmy nauczeni zarządzać. Mamy co prawda świadomość, że zarządzanie firmą to wyższa szkoła jazdy ale wydaje się, że byśmy sobie poradzili. Oczywiście w sukurs idzie nam nauka i wiedza o zarządzaniu bowiem



zarządzanie podmiotami to dziedzina wiedzy. Jest to interdyscyplinarna dziedzina bo musimy mieć pojęcie o finansach, księgowości, kadrach, marketingu, prawach spółek itd. Czy to wystarczy do zawodowego zarządzania? Otóż nie.

Człowiek jako istota myśląca żyje według podobnego schematu jak otaczająca go przyroda. Czyli z opcją przemijania. Żyjemy i umieramy. Taki schemat. Podlegają mu rośliny, podlegają zwierzęta. Żyją i umierają. Rodzi się więc pytanie po co żyjemy? Z biologicznego, zewnętrznego aspektu wyłącznie po to by przedłużyć gatunek ludzki. Z wewnętrznego aspektu by żyć godnie i z sensem.

Takiego dylematu: godnie i z sensem nie mają zwierzęta. Jako stworzenia obdarzone instynktami, inteligencją ale nie rozumem (sztuką inteligentnego myślenia) żyją by przetrwać maksymalnie długo i przedłużyć swój gatunek. Nie znają co to własność prywatna. Organizują się w stada lub żyją w pojedynkę. Są mono i bigamiczni. Nie zdobywają więcej pożywienia niż potrzebują. Przyrodę traktują egzystencjonalnie – ma im służyć do przetrwania.

My ludzie mimo tego samego schematu działamy nie wiadomo dlaczego wg innych priorytetów. Szybko wymyślamy własność prywatną, zdobywamy dobra bez ograniczeń a byt traktujemy jako czas do osobistych i egoistycznych realizacji. Pracujemy społecznie (w grupie) ale traktujemy taką pracę indywidualnie. Często nie myślimy o przedłużeniu gatunku traktując to jako coś obcego i przeciwnego naszym wyborom i preferencjom. W życiu kierujemy się egoizmem i prywatą. Wiedzę próbujemy wykorzystać na naszą rzecz. Konfrontujemy się bez sensu z innymi i ustawiamy swoje cele i priorytety bez kompletnego sensu.

### **CO NAMI KIERUJE ?**

Kieruje nami ciągle zmieniający się system wartości. System, często dopasujemy do okoliczności. Nie ma bowiem systemów uniwersalnych. Jesteśmy albo niewolnikami takich zasad, które przejęliśmy od innych i stajemy się otodoksami albo zmieniamy je jak nam się podoba i stajemy się konformistami.

Z biegiem czasu nabywamy wiedzę opartą na doświadczeniu. Poprzez próby i błędy dochodzimy do optymalnych w danej sytuacji zachowań. Mamy co prawda ustawione pewne szranki w postaci kodeksów, przepisów, zaleceń, zwyczajów i tradycji ale uczymy się też kluczyć. Dochodzimy do sytuacji w której chcemy włożyć minimum wysiłku by sprytem i inteligencją dojść do wyznaczonego celu.

### **ZARZĄDZANIE PRAGMATYCZNE**

Zarządzanie pragmatyczne to zarządzanie oparte na wiedzy, inteligencji, intuicji, systemie wartości i preferencji danej osoby ale przede wszystkim na jej doświadczeniu i zdrowym rozsądku. Dla takiej osoby priorytetem są prawa naturalne. Oczywiście jeśli przez pragmatyzm rozumiemy również prakseologię czyli sztukę efektywnego działania to taka osoba zarządza praktycznie czyli stosuje adekwatne środki do uzyskiwanych efektów albo maksymalne efekty z posiadanych środków. Managera - pragmatyka cechuje logiczne myślenie, elastyczność, tolerancja. Wsłuchiwanie się w cudze rady i propozycje. Człowiek pragmatyczny nie jest niewolnikiem danego systemu wartości ale co najwyżej jest niewolnikiem celu jaki chce osiągnąć lub jaki mu narzucono. Dlatego bardzo blisko takiemu człowiekowi do zarządzania macchiavellicznego czyli, że cel uświęca środki.



## **ESENCJA PRAGMATYZMU W ZARZĄDZANIU**

Zarządzanie i pragmatyzm spotykają się codziennie w działaniu zarządzającego, menedżera, administratora. Codzienne decyzje rozwiązania oparte są na metodologii dedukcji i pragmatyzmu czyli w jaki sposób najefektywniej dojść do celu. Ponieważ manager ma osiągać określone cele stawiane przez interesariuszy (udziałowców, akcjonariuszy) musi stawać się coraz bardziej pragmatyczny. Często problemy w firmach zaczynają być zagmatwane, interesy pokrętne itd. Człowiek pragmatyczny działa schematycznie według formuły prostoty, nie komplikowania spraw, skuteczności a nie spektakularności działania.

## **PRZYSZŁOŚĆ PRAGMATYKÓW W ZARZĄDZANIU**

Często rozwiązując krzyżówki pytamy drugą osobę czy zna hasło. Pada podpowiedź. Pasuje. Hasło nam znane ale jakoś nie przyszło nam do głowy. Pytamy się drugi raz. To samo. Kończąc wypełnianie krzyżówki dochodzimy do wniosku, że wiele haseł nam znanych nie potrafiliśmy w danym momencie uświadomić sobie jako pasujących do krzyżówki. Oczywiście ci co nam podpowiadają mają taki sam problem. Co to oznacza ? Że trzeba będąc pragmatycznym słuchać rad innych. Nieraz jest to jedno zdanie. Nieraz jedno słowo itd. Manager potrzebuje inspiracji. Ludzie pragmatyczni mają taki dar sami z siebie. Nie są to efektowni ludzie bo najczęściej nie mają charyzmy ani cech przywódczych. Są szarymi eminencjami w firmie, często za to że inspirują innych w ogóle nie są doceniani. Splendor sphywa na ich szefów i innych. Wynika to stąd, że do niedawna wiodło się tym, którzy komplikowali sprawy, wymyślali idiotyczne rozwiązania a potem nimi administrowali. Mieli cele ale nie potrafili ich osiągać. Wiedzieli ewentualnie co należy zrobić ale nie wiedzieli jak to zrobić. Stąd według mnie w najbliższych latach zrobią furorę pragmatyczni managerowi i administratorzy, również pragmatyczni współpracownicy. Cele bowiem zdeterminują selekcję i wybór takich ludzi. Zaczną się liczyć skuteczni a nie efektowni managerowie i pracownicy. Jest tylko jeden szkopał. Umiejętność rozwiązywania problemów nie jest efektowna. Często nawet gdy ktoś to, w dobrej wierze wpisze do swojego cv jest lekceważona lub nie zauważona. Zarządzanie bez pragmatyzmu rozumianego jako praktyczna logika rozwiązania danego problemu jest zarządzaniem jałowym. Tylko dlaczego w naszych szkołach nie ma logiki ? Pocieszające, że ma być filozofia. Gdyby od dzieciństwa uczono logiki, retoryki i pragmatyzmu mniej w życiu codziennym byłoby absurdów i nonsensów a więcej zdrowego rozsądku.

**Opracował: Wojciech Leszczyński – Fundacja im. Króla Stanisława Leszczyńskiego „QUOMODO”**

**Szczecin, maj 2007**

---

© Fundacja „QUOMODO” Wszelkie prawa zastrzeżone.

Przedruk, kopiowanie i rozpowszechnianie dozwolone z powołaniem się na źródło.





© 2007 Copyright Fundacja im. Króla Stanisława Leszczyńskiego „QUOMODO”  
Poznań