

## Pragmatyzm jako narzędzie komunikacji w organizacji procesowej

*Andrzej J. Olak\**

**Słowa kluczowe:** pragmatyzm, komunikacja w organizacji, organizacja procesowa

**Keywords:** pragmatism, communication in the organization, procedural organization

**Synopsis:** Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia wybranych aspektów zarządzania pragmatycznego, opartego na komunikacji międzyludzkiej, rozumianej jako determinanta rozwoju organizacji procesowej. Podkreślenie czynników istotnych z punktu widzenia rozwoju ekonomicznego organizacji zwraca uwagę na potrzebę interdyscyplinarnego rozumienia tego procesu, ze szczególnym wskazaniem znaczenia metod i sposobów porozumiewania się. Takie podejście może w perspektywie czasu wskazać kierunki działań osobom zajmującym się poszukiwaniem nowych dróg w zakresie skutecznego zarządzania, opartego na dogłębnej znajomości i analizie przeszkód towarzyszących temu złożonemu procesowi.

### Wstęp

Zarządzanie początku XXI w. to permanentne poszukiwanie nowoczesnych rozwiązań systemowych, których celem ma być podwyższenie efektywności ludzkiego działania. Wynika to z nasilającej się konfrontacji między różnymi obszarami aktywności biznesowej poszczególnych konkurujących ze sobą części naszego globu. Współczesne organizacje stoją przed wyzwaniem charakterystycznymi dla obecnego etapu rozwoju cywilizacyjnego i gospodarczego. Umiejętność właściwego odczytywania tych wyzwań przez menedżerów jest czynnikiem przesądzającym o poziomie i sposobie ich reagowania w procesach przystosowawczych organizacji, którymi zarządzają.

Nieustanne poszukiwanie nowych rozwiązań, które mogą zagwarantować rozwój czy wręcz przetrwanie, oparte być musi na wiedzy, intuicji i ludzkim doświadczeniu. Myślenie i działanie pragmatyczne, któremu będzie towarzyszyć dobra komunikacja, stworzą skuteczny imperatyw zarządzania w organizacji procesowej.

### Pragmatyzm i zarządzanie jako zależny system

Pragmatyzm był pierwszą koncepcją filozoficzną, która pojawiła się w XX w. Powstał jako reakcja przeciw idealizmowi racjonalistycznemu i metafizycznemu, usiłował przeciwstawić mu bardziej trzeźwy i praktyczny sposób myślenia [Tatarkiewicz, 2003, s. 194]. Pragmatyzm radzi nam, byśmy przetestowali wszystko to, co rokuje, że zadziała i co okazuje się użyteczne w procesie dopasowywania się umysłu do wymogów rzeczywistości [Diggins, 2010, s. 17]. Potocznie pragmatyzmem nazywana jest także postawa polegająca na realistycznej i racjonalnej ocenie rzeczywistości, analizowaniu możliwości i podejmowaniu takich działań i decyzji, które będą skuteczne. W takim rozumieniu postawę należy rozumieć jako uwewnętrznioną, zaprogramowaną skłonność do działania oraz reagowania w określony sposób w odpowiedzi na oczekiwania społeczne. Źródłem postaw jest przyjęty światopogląd, pojmowany jako zestaw subiektywnych doświadczeń intelektualnych i emocjonalnych, które wskazują na interakcje osoby i rzeczywistości.

---

\* Dr Andrzej J. Olak, Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno Ekonomiczna w Jarosławiu.

Tak rozumiana postawa implikuje obszar intelektualny, wyrażany świadomością czynów oraz wolą ciągłego doskonalenia. Owo ewolucyjne doskonalenie, gdzie ludzkości przypisany jest w sposób naturalny systematyczny rozwój, zależne jest od mądrego i głębokiego pragmatyzmu. Skoro u podstaw tej koncepcji leży praktyczne i rozumowe postępowanie, to rozwój traktowany jako wzrost ekonomicznych aktywów nie może obejść się bez koincydencji, rozumianej jako pewnego rodzaju proces. Koincydencyjna teoria rozwoju, gdy tylko będzie odpowiednio rozwinięta i konkretnie ukierunkowana na poszczególne rodzaje wyzwań rozwojowych, stworzy znakomitą osnowę dla pragmatycznych działań nastawionych na rozwiązywanie konkretnych problemów [Kołodko, 2008, s. 321]. Realizacja tego procesu będzie możliwa w przypadku zastosowania skrupulatnie zaplanowanych i skutecznie wprowadzonych zasad zarządzania, akceptowanych przez wszystkich uczestników tego procesu, opartych na kompromisach. Kompromis jest ceną cywilizacji, a nie odstąpieniem od zasad [Greenspan, 2008, s. 64].

Zarządzanie pragmatyczne to zarządzanie oparte na wiedzy, inteligencji, intuicji, systemie wartości i preferencji danej osoby, ale przede wszystkim na jej doświadczeniu i zdrowym rozsądku. Prowadzenie rozważań na temat tego rodzaju zarządzania nie byłoby możliwe bez podniesienia znaczenia wiedzy i jej transferu w organizacji. Zarządzanie wiedzą ujęte w sposób ogólny polega na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z wiedzą [Potocki, 2011, s. 59].

Inteligencja pojmowana jako proces rozumienia, system wartości i doświadczenie to elementy warunkowane czynnikami socjokulturowymi, wychowaniem oraz indywidualnym pojmowaniem świata. Człowiek pragmatyczny nie jest niewolnikiem danego systemu wartości, ale co najwyżej celu, jaki chce osiągnąć lub jaki mu narzucono. Dlatego bardzo blisko takiemu człowiekowi do zarządzania machiavellicznego. Podstawowa zasada takiego zarządzania polega na tym, że w przejętych firmach ludzi na wyższych stanowiskach trzeba albo ciepło powitać i zachęcać, albo zwolnić z pracy gdyż jeśli się ich zwolni, będą bezsilni, a jeśli się ich zdegraduje, pozostaną zjednoczeni, żądni zemsty i powrotu na poprzednie stanowiska [Jay, 1996, s. 18]. Codzienne decyzje i rozwiązania oparte są na metodologii dedukcji i pragmatyzmu, czyli poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób najefektywniej dojść do celu. Manager-pragmatyk, jeśli ma osiągać określone cele stawiane przez interesariuszy, musi stawać się coraz bardziej konsekwentny w realizacji najważniejszego etosu zarządzania, jakim jest tworzenie dodatkowych wartości. Tworzenie wartości dodanych dla akcjonariuszy jest raczej kwestią podkreślenia ich znaczenia, a nie wyboru. Człowiek pragmatyczny działa schematycznie według formuły prostoty, niekomplikowania spraw związanych ze skutecznym działaniem. Zarządzanie pragmatyczne wskazuje, iż bez względu na ewolucję i afektywność różnego rodzaju obiektów biorących udział w tym procesie każdą jednostkę należy traktować jako unikalną strukturę możliwości.

Współczesnego człowieka charakteryzuje lęk wynikający nie z niezaspokojenia potrzeb, lecz z niezrealizowania możliwości materialnych. Każdy bowiem człowiek tworzy strukturę swego bytu. Fałszywy obraz swej osoby, niespełnienie się będzie bezpośrednio rzutować na fałszywy obraz innych. Zamiast kontaktu z drugą osobą człowiek będzie miał bowiem kontakt z tworem własnej wyobraźni. Rozumienie tych jakże złożonych zależności, w których dominuje myślenie, a więc i zarządzanie pragmatyczne, prowadzi w konsekwencji do tworzenia koncepcji organizacji inteligentnych. Polega ona na budowaniu wspólnoty dobrze rozumiejących się pracowników wiedzy, kreatywnych partnerów, implikuje doskonalenie struktur i przybliża do spełnienia społecznych oczekiwań. W takiej organizacji najważniejsze są zasoby niematerialne, w tym przede wszystkim wiedza pozostająca w dyspozycji nieprzeciętnych jednostek – wysoko wykwalifikowanych, ogarniętych pasją działania, energicznych i ambitnych, postępujących według profesjonalnych standardów i zasad [Perechuda, 2005, s. 103]. Zarządzanie pragmatyczne, w którym istotnym instrumentem jest komunikacja międzyludzka, jest potwierdzone licznymi zachowaniami i postawami pracowników

w organizacjach. Ważne staje się rozumienie różnic osobowościowych, mających wpływ na efektywność podejmowanych i realizowanych celów i zadań. Ma to znaczenie przy doborze pracowników do zespołów zadaniowych i przydziale konkretnych czynności. Pamiętać też trzeba, że człowiek interpretuje to, co widzi. Należy więc zwracać uwagę na to, jak pracownik postrzega swoją pracę i działania zarządzających. Rozumienie zarządzania pragmatycznego będzie w zasadniczy sposób rzutowało na rozumienie postaw pracowniczych, czyli ocen – pozytywnych lub negatywnych – przedmiotów, ludzi i zdarzeń. Zwraca ono bowiem uwagę na sprawę zasadniczą, a mianowicie, iż spostrzeganie jest procesem obustronnym, który zachodzi między tym, kto spostrzega i tym, co jest postrzegane. Nie funkcjonujemy w świecie rzeczy, ale w świecie znaczeń, przez co należy rozumieć, iż nie reagujemy ani na przedmioty, ani na ludzi, ale na to, co one dla nas znaczą.

Gdy nasze postrzeganie dotyczy człowieka, proces ten zostaje wzbogacony o nowe składniki, jak: konstatacja, że jest się zauważanym, „nakładanie się struktury” (czyli sytuacja, w której na dostrzegane cechy nakładamy założenie, iż spotykane osoby są konsekwentne, nie zmieniają się) oraz przypisywanie osobie przez nas postrzeganej „przyczynowości i odpowiedzialności” – uznajemy, że wszelkie ludzkie działanie jest celowe. Zarządzanie pragmatyczne jest złożonym procesem, opierającym się na znajomości i rozumieniu ludzkich postaw, wprowadzającym aspekt naturalnych interakcji i partnerskości w relacjach międzyludzkich. Ma ono charakter progresywny, korzysta często z wiedzy socjologicznej. W rzeczywistym mechanizmie społecznym i gospodarczym o terażniejszości decyduje interakcja przeszłości i przyszłości [Kołodko, 2008, s. 328]. Dlatego zarządzanie oparte na pragmatyzmie należy badać i udoskonalać, pamiętając równocześnie, iż nie jest lekarstwem na wszystkie bóle świata, z bólem istnienia włącznie.

### Komunikacja jako nieustanny proces

Terminy „komunikacja”, „komunikowanie”, „komunikowanie się” są tłumaczeniem angielskich słów *communication* oraz *communicate* [Potocki, Winkler, Żbikowska, 2003, s. 32]. Termin „komunikowanie” pojawia się w wielu dziedzinach nauki takich jak psychologia, socjologia, cybernetyka, biologia czy nauki humanistyczne.

Zachowania interpersonalne odgrywają istotną rolę w życiu zawodowym każdego człowieka i mogą być głównym źródłem zaspokojenia potrzeb wielu ludzi. Stosunki interpersonalne w miejscu pracy wpływają na osiągnięcie lub też nie zadowolenia we wszelkich relacjach zawodowo-społecznych. Mogą stać się solidną podstawą poparcia społecznego, mogą być również źródłem synergii, gdyż ludzie, którzy się nawzajem wspierają i którym się dobrze ze sobą pracuje, mogą działać znacznie więcej niż ludzie, którzy nie udzielają sobie wzajemnego wsparcia i którzy nie umieją ze sobą pracować [Griffin, 2006, s. 591].

Komunikowanie się można rozumieć i definiować jako proces, dzięki któremu ludzie starają się przekazywać znaczenia za pomocą symbolicznych komunikatów. O dobrej czy wręcz doskonałej komunikacji można myśleć wówczas, gdy w jej efekcie w umyśle odbiorcy powstanie obraz identyczny z obrazem, jaki powstał w umyśle nadawcy. Komunikowanie interpersonalne dzielimy na: słowne (werbalne) i bezsłowne (niwerbalne). W procesie komunikowania się, czyli przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej, istotna jest więc skuteczność, polegająca na tym, by wiadomość została wysłana w taki sposób, aby treść odebranego komunikatu była możliwie najbardziej zbliżona do wiadomości intencjonalnej.

Te skomplikowane wewnętrzne procesy wartościowania informacji warunkuje szereg zmiennych osobowościowych (psychologicznych), społecznych, ekonomicznych i kulturowych, kształtujących mechanizm zachowań rynkowych [Blythe, 2002, s. 24–25]. Pamiętając, iż decyzje są efektem wyboru, a organizacja miejscem, gdzie wyboru dokonuje się w sposób ciągły, należy stwierdzić, że wolność decyzji przejawia się jako odpowiedzialność w relacji z zespołem innych jednostek. Budujemy więc własną egzystencję poprzez porozumienie z innymi. Nasza podmiotowość objawia się w trakcie rozmowy, która uaktywnia przestrzeń emocjonalną [Potocki, Winkler, Żbikowska, 2003, s. 81].

Pomiędzy komunikowaniem a zarządzaniem istnieje więc silna zależność, zwłaszcza w odniesieniu do ról, jakie musi odgrywać zarządzający (menedżer), gdyż komunikowanie się w tym procesie jest podstawą działań: „Role interpersonalne obejmują kontakty z przełożonymi, podwładnymi, osobami na równorzędnych stanowiskach oraz osobami spoza organizacji. Role decyzyjne wymagają (...) pozyskiwania informacji do decyzji, a następnie komunikowania tych decyzji innym. Role informacyjne koncentrują się szczególnie na pozyskaniu i upowszechnianiu informacji” [Griffin, 2006, s. 591]. Informacja jest więc nieodzownym narzędziem sprawnie i nowocześnie działających organizacji. Informacja w przebiegu podejmowania decyzji jest konieczna do określenia i realizacji zadań pomocnych w wytyczeniu celów organizacji, prowadzi do zmniejszenia niepewności „co do stanu lub dalszego rozwoju sytuacji, której ta wiadomość dotyczy” [Czekaj, 2000, s. 127].

Wszystkie rodzaje pracy wymagają jakiejś formy komunikacji – mówienia, słuchania, pisanie i przekazywania informacji – w której dużo czasu zajmuje słuchanie [Morreale, Spitzberg, Barge, 2007, s. 213]. O ile kanały werbalne mają zastosowanie w przekazywaniu informacji, to niewerbalne służą do określenia stosunków międzyludzkich i wyrażania stanów emocjonalnych. Wśród głównych form komunikacji niewerbalnej wyróżnia się: wyraz twarzy, kontakt wzrokowy, gesty i inne ruchy ciała, postawę ciała, kontakt dotykowy, zachowanie mikroprzestrzenne, ubiór i powierzchowność, niewerbalne aspekty mowy. Cechami charakteryzującymi komponenty komunikacji niewerbalnej są ich nieustanność i powszechność. Skutkiem każdej sytuacji jest przekazywanie i odbieranie określonych komunikatów. Nawet jeżeli jednostka nie wypowiada ani jednego słowa, to jej ciało przekazuje sygnały, które świadczą o jej samopoczuciu, postawie i nastawieniu. Komunikacja bezsłowna jest procesem spontanicznym, który często zachodzi bez udziału świadomości. Jest to proces ciągły, w skład którego wchodzi wszelkie zachowania o charakterze nielingwistycznym. Nawet w przypadku gdy jednostka uświadamia sobie, że ciało przekazuje otoczeniu pewne sygnały, najczęściej nie jest w stanie tego kontrolować. Doskonałym tego przykładem może być drżenie rąk u osoby zdenerwowanej lub czymś zaniepokojonej. Pomimo że zdaje sobie ona z tego sprawę, nie jest w stanie wpłynąć na swoją reakcję. Równie trudno jest zapanować nad głosem czy też nad rozszerzającymi się w różnych sytuacjach źrenicami. Nieco inaczej wygląda to w przypadku twarzy, nazywanej często „niewerbalnym kłamcą”. Podlega ona naszej kontroli w znacznie większym stopniu. Przekazywanie komunikatów niesłownych wspomaga komunikaty werbalne, nadając im tym samym czytelność i wyrazistość. Ich ekspresję trudniej jest kontrolować świadomie. Zatem komunikowanie się niewerbalne bywa bardziej naturalne od werbalnego [Stankiewicz, 1999, s. 87].

Malarz, tworząc obraz, zazwyczaj pragnie przekazać coś więcej niż układ linii i kolorów – chce wyrazić swoje odczucia, emocje, stosunek do tego, co stanowi przedmiot jego pracy. Podobnie muzyk – komponując utwór – także w swoisty sposób wysyła do naszej podświadomości szereg komunikatów za pośrednictwem symboli w postaci nut. Najwięcej informacji przekazujemy jednak samym sobą, a mianowicie sposobem zachowania, wyrazem twarzy czy postawą. Badania owej komunikacji niewerbalnej, zwanej inaczej mową ciała, dowodzą, iż około 65% wszystkich informacji przekazujemy właśnie tą drogą. W ostatnich latach podnosi się znaczenie inteligencji emocjonalnej, która w opinii wielu osób zajmujących się tą problematyką stanowi podstawowy element rozpoznawania stanów emocjonalnych ludzi. Inteligencja emocjonalna określana jest inaczej jako kompetencje osobiste człowieka w rozumieniu zdolności rozpoznawania stanów emocjonalnych własnych oraz innych osób, jak też umiejętność używania własnych emocji i radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi innych osób. Kompetencje składające się na ten rodzaj inteligencji to zdolności komplementarne w stosunku do inteligencji racjonalnej, rozumianej jako umiejętności czysto intelektualne, analityczne czy abstrakcyjne.

W ostatnich latach coraz więcej psychologów dochodzi do podobnych wniosków, zgadzając się z H. Gardnerem, że stare koncepcje ilorazu inteligencji obracają się wokół wąskiego pasma uzdolnień językowych i matematycznych i że dobry wynik uzyskany w teście

mierzącym ten iloraz jest przede wszystkim prognostykiem sukcesów w szkole albo na uczelni, natomiast w o wiele mniejszym stopniu zapowiedzią powodzenia w pozakademyckich dziedzinach życia [Goleman, 1997, s. 80]. Owe kompetencje emocjonalne, mające ogromny wpływ na proces porozumiewania się między ludźmi, działające na zasadzie naczyń połączonych, składają się z trzech zasadniczych elementów, a mianowicie: kompetencji psychologicznych, społecznych i prakseologicznych. Kompetencje psychologiczne to prawidłowe relacje z samym sobą, polegające na poprawnej ocenie samoświadomości, realnym rozpoznawaniu własnych stanów emocjonalnych, uczuć i wartości. Centralnym elementem, mającym najistotniejsze znaczenie z punktu widzenia prawidłowej komunikacji, są kompetencje społeczne, polegające na prawidłowych relacjach z innymi. Nawiązanie tych relacji umożliwia takie cechy, jak opisywana wcześniej empatia, asertywność, perswazja i umiejętność współdziałania z innymi. Ostatnim ogniwem stanowiącym pewnego rodzaju uzupełnienie są kompetencje prakseologiczne, polegające na motywacji do działania, zdolnościach adaptacyjnych czy sumiennosci w wykonywaniu zadań zespołowych. Odpowiedni klimat pracy jest tworzony poprzez kształtowanie relacji, dzielenie się wiedzą i komunikatywność członków zespołu. Ogromne zmiany zachodzące we współczesnym świecie stawiają przed nami coraz to nowe wyzwania. Niezmiernie ważnym zagadnieniem, obok takich obszarów jak kreatywność czy ekstrawersja, staje się właśnie komunikacja międzyludzka, intra- i interpersonalna. Stanowi ona naturalny czynnik relacji ludzkich, ułatwiający i wspierający rozwój społeczno-gospodarczy. Globalizacja gospodarki ogólnoświatowej, nieustannie wzrastająca konkurencja międzynarodowa oraz niespotykany dotąd rozwój nowych technologii sprawiają, że problemy, przed którymi stają dzisiejsze organizacje, wymagają ze względu na stopień trudności poszukiwania nowych rozwiązań, jeśli chodzi o techniki zarządzania. Komunikacja przy użyciu środków technicznych stała się głównym kanałem komunikacyjnym w firmach, zwłaszcza tych rozsianych po dużym terytorium lub korporacji o międzynarodowym charakterze. Komunikacja ta tworzy *de facto* wirtualną korporację przyszłości. Intuicyjnie rzecz ujmując, dotychczasowe teorie i praktyka komunikacyjna powinny być wyznacznikami dla tworzenia takich nowych systemów. Jednak metodologia ich rozwoju nie idzie w parze z teoriami komunikacji, być może dlatego, że teoria ma niewiele wspólnego z faktycznym rozwojem [Teeni, Sagie, Schwartz, Zaidman, 2000, s. 6].

Trudno sobie dzisiaj wyobrazić, jak w miarę dalszego rozwoju myśli naukowej będzie wyglądała za kilka lat komunikacja międzyludzka przy pomocy środków technicznych. Mimo to niezmienny pozostanie bezpośredni kontakt z człowiekiem, pozwalający na najbardziej obiektywną ocenę osobowości drugiej osoby lub grupy ludzi. Będzie on wciąż naturalnym elementem życia, bez względu na to, jak daleko podąży myśl naukowo-techniczna.

## Organizacja procesowa

Współczesne organizacje wciąż poszukują nowych rozwiązań w zakresie struktur organizacyjnych, co wiąże się m.in. z koniecznością sprostania rosnącym systematycznie wymaganiom rynku. Jedną z takich propozycji jest organizacja procesowa, która zapewnia większy niż w formach klasycznych dynamizm działania systemu organizacyjnego, a jednocześnie pozwala na lepsze wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa. Organizacja procesowa jest zorganizowana na zasadzie wewnętrznych relacji rynkowych. Istotą i celem działania procesów w organizacji jest osiągnięcie konkretnych efektów, weryfikowanych podczas wewnętrznych i zewnętrznych relacji handlowych. Organizacja, aby się rozwijać, musi odczytywać sygnały płynące z otoczenia, interpretować fakty i zdarzenia, budować użyteczną dla siebie wiedzę z danych i informacji pozyskanych ze źródeł zewnętrznych [Morawski, 2009, s. 17].

Klienci wewnętrzni i zewnętrzni decydują o tym, co stanowi wartość danego produktu czy usługi. Podejście procesowe opiera się na założeniu, że należy optymalizować działania, mając na uwadze procesy, a nie – jak w organizacji klasycznej – funkcje. Dlatego też proces jest determinantą wzrostu efektywności współczesnej organizacji. Usprawnienie działania na

podstawie analizy procesów pozwala na dynamizację systemu organizacyjnego. Tworzenie wartości użytkowej musi być podstawową przesłanką konstrukcji procesu i jego poszczególnych etapów [Grajewski, 2007, s. 54]. Proces jest ustrukturyzowanym i zmierzonym ciągiem czynności, który został zaprojektowany w celu osiągnięcia konkretnego wyniku dla określonych oczekiwań rynku. M. Hammer i J. Champy określają proces jako zbiór czynności wymagających wkładu na wejściu, dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta. Definicja R. Manganelliego i M. Kleina mówi, że proces jest ciągiem powiązanych ze sobą działań, które prowadzą do przekształcenia nakładów w produkt procesu. Niektóre procesy mogą zawierać się w ramach jednego działu. Jednak większość procesów to procesy międzydziałowe, przebiegające między komórkami organizacyjnymi [Rummler, Brache, 2000, s. 57].

Pojęciem komplementarnym do procesu jest zadanie. Zadania przekazują informacje o obszarze funkcjonowania organizacji, w jakim zespół lub pojedynczy pracownik zobowiązany jest funkcjonować. Wyznaczają więc zakres działania jednostek organizacyjnych [Czermiński, Czerska, Nogalski, Rutka, Apanowicz, 2002, s. 267]. Różnica między procesem a zadaniem jest taka, jak między całością a częścią. Zadanie to fragment pracy, działalność gospodarcza wykonywana zasadniczo przez konkretną osobę. Proces to powiązana grupa zadań, których rezultat ma wartość dla klienta [Hammer, 1999, s. 15]. Projektowanie i konfiguracja organizacji procesowej jest przedsięwzięciem niezmiernie złożonym, zwłaszcza że oznacza poruszanie się w obszarze słabo jeszcze znanym. Niezwykle ważna jest faza planowania i projektowania. Projektowanie organizacji procesowej to przygotowanie do działania w niej ludzi nastawionych na zmienne warunki podejmowania wyzwań stawianych przez otoczenie [Bitkowska, Żyłko, 2009, s. 151]. Takie zmiany zależą od wielopoziomowych i koherentnych kompetencji pracowników odpowiedzialnych za rozwój organizacji. Aby zmieniać skutecznie firmę, warto koncentrować się na budowaniu od nowa czterech filarów sprawnej organizacji: 1) struktury, czyli modelu organizacji, komórek organizacyjnych i związków podwładnego z szefem, 2) uprawnień decyzyjnych, czyli zasad i mechanizmów podejmowania decyzji, 3) obiegu informacji, a w tym zakresie ocen, które mierzą praktyczne efekty pracy i pomagają wymieniać się wiedzą, 4) motywatorów, a więc premii i nagród, sposobów wytyczania celów, planowania szczebli kariery i innych elementów, które wpływają na ludzkie zachowanie [Szczepanik, 2009, s. 253].

Organizację w znaczeniu procesowym należy rozumieć jako wzajemną współzależność, nie tylko wewnątrz, ale i na zewnątrz otoczenia. Realizacja celów musi odbywać się jako „korespondencja”, rozumiana jako współpraca i kooperacja biznesowa z innymi podmiotami. Nie istnieją praktycznie podmioty gospodarcze samowystarczalne, które potrafiłyby w sposób sprawny i kompleksowy poprowadzić przedsiębiorstwo do rynkowego sukcesu. Cała działalność to nieprzerwany proces, stanowiący podstawowy składnik budowy organizacji. Z definicji może być ujęty w schemat przepływu i zmieniany pod względem skuteczności i efektywności. W praktyce procesy najczęściej poddaje się benchmarkingowi i są one doskonalone według zasad *Business Process Reengineering* [Czainska, 2010, s. 151].

Organizacja procesowa przedstawiana jest często jako wzorzec, z przewagą zalet, może dlatego kojarzona jest z zarządzaniem pragmatycznym, jak wspomniano wcześniej, opartym na doświadczeniu i wiedzy (rozumianej jako proces) oraz intuicji. Analizując zakres tego obszaru zarządzania, trudno nie wspomnieć o zagrożeniach i niebezpieczeństwach związanych z tworzeniem i funkcjonowaniem organizacji procesowej. Takim ryzykiem mogą być liczne konflikty, występujące zarówno między samymi procesami, jak również choćby pomiędzy procesem rekrutacji i derekrutacji zatrudnianych pracowników. Orientacja procesowa organizacji zmusza do zmiany paradygmatów, często opartych na racjonalizmie, gdzie wiedza i doświadczenie o ludzkich zachowaniach podlegały ewolucji. Nawiązując do semiotyki komunikacyjnej, szczególnie w organizacjach, można wskazać znaczenie układów tworzenia interpretacji i przekazywania wszelkich komunikatów, tych entropicznych i tych o wysokiej redundancji. Tworzenie i zarządzanie w tak złożonej strukturze, jaką jest organizacja proce-

sowa, musi opierać się na profesjonalnym zarządzaniu przepływami znaków, tylko wtedy proces absorpcji informacji będzie przekształcany użytecznie.

Organizacja procesowa, kiedy znajduje się już w fazie procesowej struktury organizacyjnej, może być identyfikowana jako horyzontalna organizacja oparta na zarządzaniu procesowym. Oznacza to, iż nastąpiła równowaga ról procesów i obszarów funkcjonalnych pomiędzy komórkami, decentralizacja decyzji oraz efektywne wdrożenie systemów informacyjnych. Przedsiębiorstwa i organizacje, które zastosowały nowoczesną technologię w zarządzaniu procesami, uzyskały zadowalający zwrot z inwestycji (*short-term return on investment*). Zastosowanie nowoczesnej technologii wymaga jednak dobrej organizacji i odpowiednio przygotowanych ludzi. To z kolei zmusza do znajomości i przestrzegania zasad komunikacji opartych na pragmatyzmie. Procesy te są wzajemnie komplementarne. Organizację horyzontalną odróżnia od organizacji funkcjonalnej jej punkt odniesienia w analizie działania poszczególnych obszarów organizacyjnych. W organizacji horyzontalnej każdy proces jest weryfikowany przez poziom wartości ocenianej przez klienta. W strukturze funkcjonalnej pomiar dotyczy realizacji zadań i oceniany jest przez odpowiedzialnych za nie kierowników. Organizacja funkcjonalna skupia się na tym, które produkty lub usługi są dostarczane na rynek i jest ona bardziej zorientowana na swoje wnętrze niż na relacje z otoczeniem. Często zdarza się, że działy w organizacji klasycznej spychają wykonywanie zadań na inne jednostki. Brakuje tu zarządzającego przebiegiem całego procesu, zarządza się jedynie jego fragmentami. Organizacja procesowa kładzie natomiast nacisk na całościowy i metodyczny zakres wykonanej pracy.

### Uwagi końcowe

Artykuł miał na celu ukazanie roli i znaczenia zarządzania opartego o zasady pragmatyzmu, koncepcji filozoficznej stworzonej przeciwko metafizycznemu pojmowaniu otaczającego nas świata. Każda epoka niesie ze sobą coraz to nowe koncepcje i rozwiązania. Bez względu na okres podlegający naszym rozważaniom istnieje jeden zasadniczy, wspólny element – proces porozumiewania się między ludźmi. Przyjmuje on różne formy, które również są naturalnym elementem rozwoju cywilizacji. W artykule podjęto trudną próbę przedstawienia zależności występujących pomiędzy pragmatyzmem a zarządzaniem w nowoczesnej organizacji, jaką jest organizacja procesowa. Ludzkie doświadczenie, wiedza, a nade wszystko intuicja warunkowane dobrą i skuteczną komunikacją to narzędzia potrzebne do tworzenia takich rozwiązań. Należy jednak pamiętać, iż wszystkie decyzje podejmowane przez człowieka, również te dotyczące organizacji, stanowią efekt wyboru. Zarządzanie nowoczesnymi organizacjami oparte o zasady pragmatyzmu trzeba systematycznie udoskonalać, pamiętając o dobrej i skutecznej komunikacji międzyludzkiej.

### Bibliografia

1. Blythe J., (2002), *Komunikacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
2. Bitkowska A., Żyłko W., (2009), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo VIZJA PRESS&IT, Warszawa.
3. Czainska K., (2010), *Odkryć zarządzanie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
4. Czekaj J., *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, (2000), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
5. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., (2002), *Zarządzanie organizacjami*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenia Wyższej Użyteczności – Dom Organizatora, Toruń.
6. Diggins J., (2010), *Iluzje pragmatyzmu*, Oficyna Wydawnicza Łoś graf, Warszawa.
7. Goleman D., (1997), *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina Poznań.
8. Grajewski P., (2007), *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
9. Greenspan A., (2008), *Era zawirowań*, Wydawnictwo Muza, Warszawa.

10. Griffin R., (2006), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Hammer M., (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
12. Jay A., (1996), *Machiavelli i zarządzanie. Autorytet i władza w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
13. Kołodko G., (2008), *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
14. Morawski M., (2009), *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
15. Morreale S., Spitzberg B., Barge J., (2007), *Komunikacja między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Olak A., (2004), *Dobór pracowników jako fundament rozwoju organizacji*, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Szczeciński Instytut Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe nr 378.
17. Perechuda K., (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
18. Potocki A., (2011), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
19. Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., (2003), *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
20. Rummler G., Brache A., (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
21. Stankiewicz J., (1999), *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
22. Szczepanik R., (2009), *Komandosi w białych kołnierzykach. Metody zarządzania stosowane przez najlepszych menedżerów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
23. Tatariewicz W., (2003), *Historia filozofii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
24. Teeni D., Sagie A., Schwartz G., Hamburger Y., Zaidman N., (2000), *The Process of Organizational Communication: A Model and Field Study*, Center of Global Knowledge Management, Bar-Ilan University.
25. Węgrzecki A., (1992), *O poznawaniu drugiego człowieka*, PAT, Kraków.
26. *World Communication Report*, Fontana, London 1981.

## Pragmatism as a tool of communication in process organization

### Summary

This article's aim was to show the role and meaning of communication, based on the rules of pragmatism, the philosophical conception created against metaphysical insight of the world around us. Each epoch, accompanying mankind since the dawning of time, brings new concepts and solutions. Without regard for the period we're focusing on, there is one, main model, mutual element, which is the process of communication between human beings. He can, and he does exist in different forms, which are also natural elements of civilization's progress. The difficulties in showing the correlation between pragmatism and managing in modern organizations, which is the process organization, has been taken up in this article. Human experience, knowledge and not to mention intuition, determined by effective communication, are tools to create such solutions. It's good to keep in mind that all decisions made by people are the effects of choices, which also affect organizations. Managing modern organizations, based on pragmatism rules, needs to be constantly improved, but keeping in mind good and effective communication between people.