

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	9
Przesłanki podjęcia pracy	9
Koncepcja merytoryczna	11
Skąd zainteresowania problematyką i dlaczego prakseologia?	12
Układ pracy	13
Dedykacja	14
ROZDZIAŁ 1. PRAKSEOLOGIA – NAUKA O SPRAWNYM DZIAŁANIU	15
1.1. Geneza prakseologii	15
1.2. Prakseologia jako nauka o sprawnym działaniu	17
1.3. Przedmiot badań prakseologii	19
1.4. Prakseologia a problematyka prakseologiczna	20
1.5. Prakseologiczna teoria organizacji i zarządzania	21
1.6. Prakseologiczna orientacja badawcza w sporcie	22
1.7. Współczesna (nowoczesna) prakseologia: dylematy i postulowane kierunki rozwoju	23
ROZDZIAŁ 2. SYSTEMY – MYŚLENIE SYSTEMOWE	27
2.1. Systemy, ich rodzaje i właściwości	27
2.2. Tworzenie się ogólnej teorii systemów	29
2.3. Relacja: przyczyna – skutek	33
2.4. Sprzężenia zwrotne	35
2.5. Organizacja sportowa jako system adaptujący się	37
2.6. Sprzężenie zwrotne wzmacniające i równoważące oraz opóźnienia	40
2.7. Myślenie systemowe	44
2.7.1. Porządek wielopoziomowy	44
2.7.2. Grafik uporządkowań strukturalnych	46
ROZDZIAŁ 3. PROBLEMY PRAKTYCZNE	52
3.1. Istota problemu	52
3.2. Sytuacja praktyczna jako sytuacja problemowa	53
3.3. Podział i specyfika problemów	56
3.4. Rozwiązywanie problemów	59
3.4.1. Analiza i synteza systemowa	59
3.4.2. Fazy rozwiązywania problemu praktycznego	62
3.5. Twórcze rozwiązywanie problemów	64
3.5.1. Konieczność twórczego rozwiązywania problemów	64
3.5.2. Heurystyka	65
3.5.3. Antynomiczny i paradoksalny charakter twórczości	67
3.5.4. Proces twórczego rozwiązywania problemów	68
3.6. Jak rozwiązywać problemy – indywidualnie czy zespołowo/grupowo?	69
3.7. Błędy popełniane przy formułowaniu i rozwiązywaniu problemów praktycznych	70
3.7.1. Przyjmowanie perspektywy technicznej	70
3.7.2. Ukryte („milczące”) założenia	72
3.7.3. Myślenie liniowe w nieliniowym świecie	73
3.7.4. Niewłaściwa identyfikacja znaczenia (wagi) i rodzaju problemu	75
ROZDZIAŁ 4. DZIAŁANIA	78
4.1. Istota działania	78
4.2. Analiza pojęciowa działania. Elementy działania, model działania	79
4.3. Klasyfikacja działań	80
4.4. Specyfika działania zespołowego – współdziałania	83
4.5. Możliwość działania	86

4.6. Myślenie jako działanie	88
4.6.1. Myślenie jako postać działania	88
4.6.2. Uwarunkowania kulturowe myślenia	89
4.6.3. Emocje (podświadomość) i logika w myśleniu	93
4.6.4. Typy myślenia S1 i S2	94
4.6.5. Percepcja a myślenie	96
4.6.6. Percepcja a wartości	97
4.6.7. Myślenie jako umiejętność	99
ROZDZIAŁ 5. SPRAWNOŚĆ DZIAŁAŃ	100
5.1. Wprowadzenie do ocen prakseologicznych	100
5.2. Pojęcie sprawności działań	101
5.3. Prakseologiczne postaci sprawności działań – kształtowanie się pojęć	102
5.4. Współczesne dylematy terminologiczne w ocenie sprawności	105
5.5. Ocena sprawności działań	107
5.5.1. Skuteczność działań	107
5.5.2. Efektywność działań	108
5.5.3. Ekonomiczność działań	109
5.5.4. Korzystność działań	110
5.5.5. Racjonalność działań	111
5.6. Efektywność organizacji	117
5.6.1. Interpretacje pojęcia efektywności organizacji	117
5.6.2. Metody oceny efektywności organizacji	120
5.6.3. Przykład zastosowania metody segmentów strategicznych do oceny efektywności funkcjonowania polskich związków sportowych	124
5.7. Błędy praktyczne	126
ROZDZIAŁ 6. TEORETYCZNE I METODYCZNE PODSTAWY USPRAWNIANIA DZIAŁAŃ	129
6.1. Zasady i dyrektywy – aspekty terminologiczne	129
6.2. Zasady sprawnego działania	130
6.2.1. Uniwersalne zasady sprawnego działania	131
6.2.2. Antynomiczne zasady sprawnego działania	134
6.3. Dyrektywy praktyczne	137
6.3.1. Warunki i przyczyny, interpretacje związków przyczynowych	138
6.3.2. Warianty dyrektyw praktycznych	139
6.4. Cykl organizacyjny jako podstawowa metoda usprawniania działań	142
6.4.1. Istota cyklu organizacyjnego i jego zastosowanie	142
6.4.2. Charakterystyka cyklu organizacyjnego	146
6.4.3. Struktura cyklu organizacyjnego	147
6.4.3.1. Etap formułowania celu	147
6.4.3.2. Etap planowania	150
6.4.3.3. Etap podejmowania decyzji	155
6.4.3.4. Etap realizacji	166
6.4.3.5. Etap kontroli działań	169
6.5. Metody empiryczne stosowane w procesie usprawniania działań	172
6.6. Metody heurystyczne stosowane w procesie usprawniania działań	175
ROZDZIAŁ 7. SPRAWNOŚĆ ZESPOŁÓW	184
7.1. Zbiorowości, grupy i zespoły	184
7.2. Grupy i zespoły	187
7.3. Zadania indywidualne, grupowe czy zespołowe?	188
7.4. Synergia	189
7.4.1. Pojęcie synergii i obszary jej występowania	189

7.4.2. Prakseologiczne ujęcie synergii/synergizmu.....	191
7.4.2.1. Efekt organizacyjny	192
7.4.2.2. Efekt facylitacyjny.....	193
7.4.3. Synergia w zespołach sportowych.....	196
7.5. Uwarunkowania wysokiej sprawności zespołów.....	198
7.5.1. Cele zespołu	199
7.5.2. Kompetencje członków zespołu	202
7.5.2.1. Zakres pojęciowy i podział kompetencji	202
7.5.2.2. Systemowy model kompetencji	203
7.5.2.3. Poziomy kompetencji zespołu	204
7.5.3. Struktura osobowościowa zespołu.....	206
7.5.3.1. Profile indywidualne członków zespołu	206
7.5.3.2. Profil zespołowy.....	213
7.5.4. Komunikacja w zespole	215
7.5.4.1. Komunikacja otwarta	215
7.5.4.2. Etapy doskonalenia komunikacji otwartej w zespole	219
7.5.4.3. Dialog i dyskusja w komunikacji otwartej	222
7.5.4.4. Instrumenty rozwoju komunikacji otwartej w zespołach/grupach	224
7.5.4.5. Wzorce komunikowania się w najlepszych zespołach.....	225
7.6. Czynniki zmniejszające sprawność zespołów	226
7.7. Ocena sprawności zespołów	228
7.7.1. Obszary, kryteria i miary oceny sprawności zespołów	228
7.7.2. Postaci sprawności zespołów	230
7.7.3. Ocena sprawności działań indywidualnych w zespołach	230
ROZDZIAŁ 8. POTENCJAŁ INDYWIDUALNY I ZESPOŁOWY	235
8.1. Istota potencjału.....	235
8.2. Potencjał a talent.....	236
8.3. Potencjał a kompetencje	240
8.4. Obszary i skale ujawniania potencjału	242
8.5. Czynniki potencjału menedżerskiego	244
8.6. Czynniki potencjału indywidualnego	245
8.6.1. Umiejętność regulowania emocji.....	245
8.6.2. Umiejętność zmiany nawyków.....	246
8.6.3. Wola ustawicznego uczenia się	247
8.6.4. Umacnianie motywacji wewnętrznej	248
8.6.5. Dążenie do mistrzostwa	250
8.7. Potencjał zespołów	251
8.7.1. Zaufanie	252
8.7.2. Wspólna wizja	253
8.7.3. Zespołowe uczenie się.....	255
8.7.3.1. Narzędzia zespołowego uczenia się.....	255
8.7.3.2. Zespołowe uczenie się w przedsiębiorstwach	262
8.7.3.3. Przykłady dobrych praktyk pracy zespołowej w przedsiębiorstwach.....	266
Podsumowanie	272
ZAKOŃCZENIE	273
Co się w tej pracy udało?.....	273
Gdzie pojawiły się wątpliwości i rozterki?.....	274
Refleksja końcowa	275
BIBLIOGRAFIA	276

WPROWADZENIE

PRZESŁANKI PODJĘCIA PRACY

Działania, jako szczególny przejaw ludzkiej aktywności, były i są przedmiotem niezwykłego zainteresowania od zawsze. Jednak naukowe podstawy wiedzy o działaniu zaczęły kształtować się pod koniec XIX w. za sprawą utworzonej we Francji dyscypliny nazywanej **prakseologią** – nauką o ogólnych zasadach ludzkiego działania i umiejętnościach praktycznych. Prakseologia rozwijała się pod własną nazwą, ale zainteresowania działaniami, sprawnymi działaniami, przewijały się także w różnych nurtach: filozoficznym, ekonomicznym, organizacyjnym, systemowym. Przez wiele dekad prakseologia ewoluowała w kierunku samodzielnej nauki systemowej, interdyscyplinarnej, o wyraźnie zaznaczonej tożsamości i ukształtowanym paradygmacie naukowym. Ogromny, fundamentalny wkład wniósł do rozwoju prakseologii nasz wielki filozof i logik Tadeusz Kotarbiński, określając prakseologię **nauką o sprawnym działaniu**. Przez dziesięciolecia prakseologia rozwijała się przede wszystkim w nurcie opisywającym i formalnym, koncentrując się na tworzeniu pojęć, badaniu istoty ludzkich działań, tworzeniu systemu aksjologicznego, opisywaniu zasad i dyrektyw sprawnych działań oraz opracowywaniu podstaw metodycznych ich usprawniania.

Prakseologia wielostronnie oddziaływała na różne nauki szczegółowe. Wśród dyscyplin korzystających z prakseologicznej aksjologii wymienić można ekonomię, socjologię, psychologię i nauki ergologiczne (zajmujące się w różnych aspektach pracą ludzką). Oddziaływanie prakseologii, choć rozproszone na różne elementy, obejmowało także nauki praktyczne: medyczne, wojskowe, inżynieryjne, nauki o sporcie (teorię sportu), rolnicze, kryminologię, cybernetykę i teorię informacji, teorię organizacji i zarządzania.

Ostatnie dekady to gwałtowne zmiany cywilizacyjne, które miały zasadniczy wpływ na nasze działania i zachowania. Dokonane transformacje objawiły się w kilku obszarach, m.in. w nowych technologiach, które spowodowały zwiększającą się instrumentalizację działań. Technologie cyfrowe wpłynęły na zasięg, łatwość i masowość kontaktów międzyludzkich, ale też na ich silne zapośredniczenie (upośrednienie). Zwiększył się obszar i znaczenie kontaktów zdalnych, zarówno w sferze osobistej, jak i zawodowej. Nastąpiła digitalizacja funkcjonowania grup społecznych w kierunku społeczności internetowych: Twitter, Facebook, Instagram i inne, oraz wirtualizacja działań i zachowań jednostek. Zmiany dotyczą także otwartości, łatwości i szybkości przemieszczania się, nawiązywania kontaktów, wymiany pracowników, przenikania się kultur i występowania zróżnicowanych kulturowo zachowań. Mamy do czynienia z postępującą standaryzacją i unifikacją procedur, procesów, metod, norm jakościowych, metod postępowania. Umożliwia to względnie szybkie pozyskiwanie wiedzy i specjalistów, łatwe podpatrywanie i kopiowanie innych, przenoszenie i wykorzystywanie ich osiągnięć, dlatego też znaleźliśmy się w okresie, w którym elementami przewagi konkurencyjnej stają się przede wszystkim: **wartości, jakość i innowacje** – bo tego jeszcze nie można łatwo powtórzyć czy skopiować.

W tym szybko zmieniającym się, niepewnym, złożonym i nacechowanym wieloznacznością środowisku doświadczamy również coraz większej presji czasu, którym trzeba mądrze gospodarować, nie marnotrawiąc go na rzeczy nieistotne. Towarzyszy temu także zmiana stylu życia, inne postrzeganie roli, znaczenia czasu wolnego i życia osobistego w koncepcji (modelu) osobistego rozwoju, co powoduje zmianę poglądu na relacje pomiędzy pracą a życiem osobi-

stym. Życie osobiste stało się równowagą dla pracy, traktowane jest jako element symbiozy, czynnik sprzyjający rozwojowi zawodowemu, a nie czynnik obojętny czy destrukcyjny. Ale na samą pracę pozostaje mniej czasu, który trzeba lepiej wykorzystać. Wzrosło też znaczenie komunikacji interpersonalnej i umiejętności komunikacyjnych, w tym umiejętności wywierania wpływu, wzrosła rola zespołów i umiejętności pracy zespołowej.

Zmiany cywilizacyjne objawiły się ogromnym rozwojem zainteresowań badaczy problematyką zarządzania czasem, komunikacji interpersonalnej i retoryki, budowania i rozwijania zespołów oraz szeroko rozumianej efektywności działań. Znacznie poszerzyła się wiedza z zakresu uwarunkowań zewnętrznych/sytuacyjnych ludzkich działań i zachowań. Wymienić tu można dorobek takich nauk jak: inżynieria systemów, biotechnologia, technologia maszynowa, komputerowa, elektronika, automatyka, informatyka, komunikacja społeczna, medioznawstwo, ekonomia, teoria systemów społecznych.

Ostatnie lata to także duże zmiany w zakresie wiedzy dotyczącej uwarunkowań wewnętrznych/dyspozycyjnych, ludzkich działań. Wiąże się to głównie z rozwojem neuronauki (neurobiologii, neuropsychologii), badającej funkcjonowanie mózgu, i odkryciem przez nią szczególnej roli emocji, myślenia i podświadomości w ludzkich decyzjach i działaniach wykonawczych. Dotyczy to zarówno rodzaju, jak i jakości (sprawności) działań. To z kolei nie byłoby możliwe bez rozwoju technologii badawczej, umożliwiającej obserwację charakteru pracy mózgu w trakcie wykonywania różnych działań. Badania te w wielu przypadkach potwierdziły głoszone w prakseologii i psychologii poglądy, w innych zaś je skorygowały i uzupełniły. Dotyczy to zwłaszcza osobniczych i środowiskowych uwarunkowań najwyższych osiągnięć. Przewartościowanie poglądów wymaga m.in. sfera racjonalizacji i sprawności (efektywności) działań oraz współdziałań (działań zespołowych). Prakseologia dostała potężne wsparcie także od innych nauk, takich jak psychologia behawioralna, heurystyka, nauki o sporcie, co pozwala na jej dalszy rozwój. Chociaż literatura poświęcona aspektom opisanych powyżej zjawisk jest bardzo liczna, to gorzej jest z pracami, które koncentrowałyby się na sprawnościowych kwestiach działań. Współczesnych opracowań prakseologicznych, zwłaszcza prac z zakresu **prakseologii stosowanej**, jest niewiele, a w publikacjach z innych dziedzin naukowych działania rozpatruje się fragmentarycznie.

Wskazane okoliczności stanowiły inspirację i upewniły mnie w celowości przygotowania pracy, w której można by odpowiedzieć na dwa kluczowe pytania:

- Jak w świetle współczesnej wiedzy należy interpretować uwarunkowania sprawności ludzkich działań indywidualnych i zespołowych i jak tę sprawność oceniać? Co w tej kwestii zmieniło się w stosunku do klasycznie rozumianej prakseologii?
- Jak realizować ambitne cele, osiągać ponadprzeciętne wyniki, sukcesy, wykorzystując prakseologiczną wiedzę metodyczną oraz osobisty i zespołowy potencjał?

Zamiarem moim było również ukazanie prakseologii w jej współczesnym ujęciu. Z powodu ogromnych rozbieżności terminologicznych dotyczących działań sprawnych, omawianych w krajowej i zagranicznej literaturze – podjąłem próbę przynajmniej częściowego ich uporządkowania i uproszczenia, zarówno pod względem ontologicznym, semantycznym, jak i logicznym. Zdaję sobie sprawę z trudności tego zamierzenia, ale dla współczesnego czytelnika zainteresowanego problematyką prakseologiczną wydaje się ono konieczne, gdyż pojawiające się w klasycznych opracowaniach z zakresu prakseologii terminy i niektóre interpretacje są nieco archaiczne, są trudne do zrozumienia czy zaakceptowania i z tego względu, choć bardzo ważne, mało dla dzisiejszego odbiorcy atrakcyjne.

KONCEPCJA MERYTORYCZNA

Praca uwzględnia klasyczną i współczesną wiedzę z zakresu problematyki sprawnych działań, ujętą w sposób syntetyczny. Posiada uniwersalny, a przez to, mam nadzieję, względnie trwały charakter. Starłem się zachować równowagę pomiędzy poznawczymi a praktycznymi (projektowymi) aspektami opracowania. W materiałach źródłowych, poza literaturą przedmiotową i uzupełniającą, wykorzystałem własny dorobek wynikający z wieloletniej współpracy z organizacjami sportowymi, administracyjnymi i biznesowymi (głównie firmami międzynarodowymi) w realizacji projektów i wdrożeń o charakterze personalnym, marketingowym i zarządczym. Opisane zostały konkretne studia przypadków oraz oryginalne narzędzia wypracowane w trakcie prowadzonych wspólnie projektów.

Przedmiotem niniejszej pracy są **działania** (celowe zachowania) **indywidualne i zespołowe** podejmowane w różnych obszarach i formach aktywności ludzkiej – rozpatrywane ze względu na ich sprawność/efektywność. Zespoły w prakseologii stanowią odmienną od grup formę zbiorowości, wyodrębnioną ze względu na jakościowy, a nie ilościowy (grupy), podział zadań. Przyjąłem perspektywę **prakseologiczno-systemową** jako najbardziej dla tak sformułowanego przedmiotu badań reprezentatywną.

Problemem wyeksponowanym w pracy są **uwarunkowania sprawności** działań indywidualnych i zespołowych oraz **sposoby ich usprawniania**. Organizacje będą jedynie uzupełniającym aspektem rozważań.

Działania odnoszę do zdefiniowanych problemów praktycznych, uwarunkowań osobniczych sprawców działań (możliwości dyspozycyjnych) oraz uwarunkowań środowiskowych i organizacyjnych (możliwości sytuacyjnych). Ocenę sprawności/efektywności działań rozpatrzuję wieloaspektowo przy uwzględnieniu charakteru zjawisk (liniowy, skokowy), celu, rezultatu i kosztów działań oraz uwarunkowań osobniczych i środowiskowych. Obszarem szczególnych odniesień interpretacji zjawisk i wskazań prakseologicznych będą **sport i biznes**.

Jakie są nowe aspekty w pracy w stosunku do klasycznych ujęć prakseologicznych? Co jest jej wartością dodaną? Przede wszystkim należy wymienić:

- wyeksponowanie myślenia systemowego, z podkreśleniem znaczenia sprzężeń zwrotnych oraz podejścia sytuacyjnego w usprawnianiu i projektowaniu działań;
- włączenie metod heurystycznych w rozwiązywanie problemów praktycznych;
- opisanie roli emocji, myślenia i podświadomości w podejmowaniu decyzji i sposobach realizacji działań wykonawczych;
- wyeksponowanie problematyki aksjologii prakseologicznej (ocen sprawnościowych) w ocenach działań zarówno indywidualnych, zespołowych, jak i organizacyjnych;
- uwzględnienie problematyki działań zespołowych (współdziałania) i rozwijania zespołów;
- odniesienie się do potencjału indywidualnego i zespołowego oraz uwarunkowań jego ujawniania.

Przywołując słowa mojego wielkiego mistrza profesora Tadeusza Pszczołowskiego, starałem się w tej książce rozwijać prakseologię, iść dalej, ale nie jestem pewny, czy mi się to udało. Może to nie będzie dalej, tylko inaczej?

SKĄD ZAINTERESOWANIA PROBLEMATYKĄ I DLACZEGO PRAKSEOLOGIA?

Inspiracje i zamierzenia dotyczące przygotowania pracy są efektem mojego wieloletniego zainteresowania problematyką prakseologiczną, wiedzy i doświadczeń zdobytych we wdrażaniu prakseologicznych aspektów działań w pracy akademickiej, szkoleniowej i biznesowej. Złożyły się na to m.in. wieloletnie badania i współpraca w obszarze sportu wyczynowego, olimpijskiego (w ramach resortowego zespołu naukowo-metodycznego); kierowanie przez 12 lat Katedrą Sportu i 18 lat Katedrą Komunikacji i Zarządzania w Sporcie we wrocławskiej AWF, a w tym badania i kontakty z wybitnymi ekspertami, trenerami i zawodnikami (medalistami mistrzostw świata i igrzysk olimpijskich); tysiące odbytych rozmów, seminariów, warsztatów poświęconych sprawnym działaniom i osiąganiu sukcesów w sporcie; to także możliwość realizowania od wielu lat na kierunku sport wykładów z prakseologii, co jest dość niezwykle we współczesnej rzeczywistości akademickiej w Polsce.

W pozyskiwaniu wiedzy i doświadczeń prakseologicznych bardzo duży wpływ miała współpraca pomiędzy stworzoną i prowadzoną przeze mnie przez 25 lat Akademią Prezentacji a wydawnictwem Persolog GmbH w Remchingen (Niemcy), wieloletnia, bliska współpraca z kilkoma fabrykami koncernu Volkswagen AG w Polsce, a także firmami: Gestamp Polska, Servier Polska, GSK Pharmaceuticals, Seco/Warwick i Fresh Logistics – Grupa Raben oraz wieloma innymi organizacjami biznesowymi, administracyjnymi i edukacyjnymi. Miałem w nich możliwość tworzenia i wdrażania projektów o charakterze marketingowym, rozwoju personalnego i zarządzczym.

Na mój rozwój intelektualny miało też szczególny i bezpośredni wpływ kilka osób. Profesor Zbigniew Naglak, mój pierwszy nauczyciel akademicki, był niezwykle inspirujący i otwarty na rozwijanie teorii sportu, kształtowanie własnych, niezależnych poglądów i partnerską współpracę. Profesorowi Tadeuszowi Pszczołowskiemu, jednemu z najwybitniejszych prakseologów, zawdzięczam wdrożenie mnie w tajniki prakseologii, inspiracje, ogromne wsparcie w osobistym rozwoju i kilkuletnią bezpośrednią i owocną współpracę. Z kolei prof. Janusz Morawski – inżynier automatyk, ale także świetny znawca sportu – cierpliwie i metodycznie wprowadzał mnie w czasie licznych, wielogodzinnych rozmów w istotę systemów i myślenia systemowego. W pogłębianiu zainteresowań, poglądów i wiedzy niezwykle ważne były dla mnie prace Tadeusza Kotarbińskiego, Geralda Nadlera, Petera Senge’a, Lothara Seiwerta, Edwarda de Bono i Daniela Kahnemana.

To wszystko kształtowało moje podejście do problematyki sprawności działań w przestrzeni sportu i biznesu, jej rozumienia i doświadczania, możliwości weryfikowania, korygowania i wdrażania – w rozumieniu prakseologii jako nauki stosowanej, a nie tylko w jej opisowym i formalnym (porządkującym) ujęciu; to możliwość bycia od wielu lat „refleksyjnym praktykiem” – tak nazywał prakseologów Tadeusz Kotarbiński, bez względu na ich zawodową tożsamość.

Wszystkim wymienionym osobom i organizacjom, a także innym osobom, z którymi miałem zaszczyt współpracować, za okazaną pomoc w poszerzaniu kompetencji i przyjazną współpracę chciałbym serdecznie podziękować.

Szczególne podziękowania składam moim najbliższym współpracownikom, z którymi tworzyłem i rozwijałem Katedrę Sportu, a później Katedrę Komunikacji i Zarządzania w Sporcie.

Dziękuję im za bardzo dobrą wieloletnią współpracę, za inspiracje, wsparcie, okazywaną cierpliwość i wyrozumiałość.

Dziękuję także prof. Kazimierzowi Perechudzie, świetnemu znawcy prakseologii, za wnikliwą i inspirującą opinię ekspercką. Dzięki niej wprowadziłem do pracy kilka uzupełnień podnoszących jej wartość.

UKŁAD PRACY

Praca składa się z ośmiu rozdziałów tematycznych ułożonych w sposób ułatwiający czytelnikowi sukcesywnie wdrażanie się w problematykę sprawności działań. Przyjąłem dedukcyjny sposób prezentowania materiału, tj. wychodzący od analizy zjawisk (bytów) bardziej ogólnych, nadrzędnych, do opisów i analiz zdarzeń bardziej szczegółowych – wynikających z tych poprzednich.

Rozdział 1. Prakseologia – nauka o sprawnym działaniu

W rozdziale tym przedstawiłem proces kształtowania się prakseologii jako nauki o sprawnym działaniu, przedmiot badań prakseologicznych i rozwój myśli prakseologicznej. Określiłem także stan obecny prakseologii i możliwe kierunki jej rozwoju.

Rozdział 2. Systemy – myślenie systemowe

Opisałem istotę i rodzaje systemów, a także cechy myślenia systemowego. Dokonałem szerszej analizy sprzężeń zwrotnych i ich wpływu na zachowanie się systemów. Zaprezentowałem grafiki (modele) ujęć systemowych umożliwiających projektowanie systemów.

Rozdział 3. Problemy praktyczne

Scharakteryzowałem sytuację praktyczną i jej zobrazowanie w postaci problemów praktycznych. Dokonałem klasyfikacji problemów praktycznych, przedstawiłem sposoby ich formułowania i rozwiązywania. Omówiłem też istotę ujęcia heurystycznego w rozwiązywaniu problemów oraz podstawowe błędy popełniane przy formułowaniu i rozwiązywaniu problemów.

Rozdział 4. Działania

Skoncentrowałem się na istocie i klasyfikacji działań. Odniosłem się do możliwości dyspozycyjnych i sytuacyjnych działań. Opisałem myślenie jako formę działania poprzedzającego wykonanie i wpływ określonego typu myślenia na działania. Wskazałem także na rolę percepcji i wartości przy wyborze działań.

Rozdział 5. Sprawność działań

Rozdział zawiera prakseologiczną koncepcję oceny sprawności działania. Zająłem się w nim dylematami terminologicznymi i interpretacyjnymi związanymi z ocenami sprawnościowymi. Scharakteryzowałem poszczególne postaci działań sprawnych, podałem przykłady oceny sprawności działań. Odniosłem się również do oceny efektywności organizacji, opisując najważniejsze światowe ujęcia stosowane w jej ocenie.

Rozdział 6. Teoretyczne i metodyczne podstawy usprawniania działań

Omówiłem zasady i dyrektywy sprawnych działań, dokonałem ich klasyfikacji. Dalszą część poświęciłem cyklowi działania zorganizowanego jako ogólnej, prakseologicznej metody usprawniania działań. Przedstawiłem wybrane metody empiryczne i heurystyczne w usprawnianiu działań.

Rozdział 7. Sprawność zespołów

Odniosłem się do terminów „grupa” i „zespół” oraz różnic między nimi. Poruszyłem temat synergii jako kluczowego efektu współdziałania, wynikającego z efektu organizacyjnego i facylitacyjnego (społecznego). Opisałem kluczowe czynniki sprawności zespołów, takie jak: cele zespołowe, kompetencje członków zespołu, struktura osobowościowa i komunikacja otwarta. Podałem przykłady sposobów oceny sprawności zespołów.

Rozdział 8. Potencjał indywidualny i zespołowy

Sprecyzowałem pojęcia potencjału, talentu, kompetencji. Opisałem najistotniejsze czynniki potencjału indywidualnego i zespołowego. Wyeksponowałem problem zespołowego uczenia się i stosowanych w nim narzędzi moderacyjnych. Na koniec przytoczyłem kilka przykładów dobrych praktyk – pracy zespołowej w przedsiębiorstwach.

DEDYKACJA

Praca skierowana jest do szerokiego grona: studentów, sportowców i trenerów, specjalistów i ekspertów, organizatorów i menedżerów różnych szczebli organizacji biznesowych i *non profit*, nauczycieli i pracowników naukowych. Jestem o tym przekonany, ponieważ sam w tych rolach przez wiele lat występowałem, a w niektórych dalej występuję. Pracę kieruję także do wszystkich osób, które interesują zagadnienia sprawności (efektywności) działań i które zainteresowane są możliwościami ich usprawniania, zarówno w procesie kierowania własnym rozwojem, jak i kierowania zespołami czy organizacjami. Mam nadzieję, że będzie to całkiem spora zbiorowość.

Życzę Państwu pozyskania ciekawej wiedzy i wielu inspiracji w rozwijaniu własnych pomysłów oraz osobistych i zawodowych kompetencji.

Zapraszam do lektury
Gabriel Łasiński