

Gabriel Łasiński, *Sprawne działania indywidualne i zespołowe. Ujęcie prakseologiczno-systemowe*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego, 2021, 285 stron

Autor książki, prof. Gabriel Łasiński², jest znanym specjalistą z zakresu teorii sportu, ale jego zainteresowania naukowo-badawcze wykraczają daleko poza obszar tej teorii. Przedmiotem recenzowanej pracy są działania indywidualne i zespołowe realizowane w różnych dziedzinach ludzkiej aktywności i rozpatrywane ze względu na ich sprawność. Te działania autor analizuje – jak sam to określa w tytule pracy – w ujęciu prakseologiczno-systemowym. W „Zakończeniu” pracy autor stwierdza:

„Moim zamiarem było [...] ukazanie prakseologii w jej współczesnym ujęciu, jako prakseologii stosowanej, nauki atrakcyjnej, bo nie tylko porządkującej i wyjaśniającej wiedzę z zakresu

² Prof. dr hab. Gabriel Łasiński, kierownik Katedry Komunikacji i Zarządzania w Sporcie Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, zajmuje się prakseologiczną teorią działania, budowaniem i rozwijaniem zespołów oraz komunikacją interpersonalną. Jest też koordynatorem audytów menedżerskich oraz projektów marketingowych, rozwoju personalnego i zarządczych w firmach międzynarodowych.

istoty ludzkich działań, ale także nauki praktycznej, umożliwiającej projektowanie nowoczesnych, efektywnych systemów działania w różnych organizacjach społecznych i biznesowych; pokazanie prakseologii jako nauki »projektującej«, a nie wyłącznie »opisującej rzeczywistość« (s. 273).

Ten zamiar w dużym stopniu – między innymi na ile pozwalała na to wielkość dzieła – został zrealizowany.

Treść pracy i jej struktura

Praca składa się z „Wprowadzenia”, 8 rozdziałów, „Zakończenia” i Bibliografii. Liczy 285 stron. Trzeba zauważyć, że przy tak imponującym przedsięwzięciu, jakim jest porządkowanie terminologii i korekta znaczeń niektórych tradycyjnych pojęć prakseologicznych, wyraźnie daje się odczuć brak indeksu rzeczowego, a ułatwieniem dla czytelnika byłby też indeks osobowy.

Rozdział pierwszy przedstawia w skrócie genezę prakseologii, jej przedmiot badań, prakseologiczną teorię organizacji i zarządzania, prakseologiczną orientację badawczą w sporcie, dylematy i postulowane kierunki rozwoju współczesnej prakseologii. Ścisłe powiązanie tradycyjnej prakseologii z teorią organizacji i zarządzania ma swą genezę w pracach twórcy prakseologii – Tadeusza Kotarbińskiego. Często określa się teorię organizacji jako niższe piętro szeroko rozumianej prakseologii.

Rozdział drugi poświęcony jest teorii systemów i myśleniu systemowemu. Dla prakseologii teoria systemów stanowi pewien rodzaj nadbudowy teoretycznej. Autor charakteryzuje w nim istotę i rodzaje systemów oraz cechy myślenia systemowego, wykazując przy tym jego różne zalety. Dużo uwagi poświęca analizie sprzężeń zwrotnych i ich wpływu na zachowanie się systemów. Jako badacz teorii sportu uzupełnia ten rozdział charakterystyką organizacji sportowej jako systemu adaptującego się. Ostatni podrozdział jest poświęcony myśleniu systemowemu, które „oznacza widzenie i pojmowanie rzeczywistości w jej rozwoju jako całości, ale w uporządkowaniu wynikającym z miary i struktury” (s. 45).

W rozdziale trzecim autor dokonuje klasyfikacji problemów praktycznych, przedstawia sposoby ich formułowania i rozwiązywania oraz podstawowe błędy popełniane w tym zakresie. Charakteryzuje też istotę myślenia heurystycznego w rozwiązywaniu problemów. Szerzej o heurystyce traktuje rozdział szósty, choć wątki myślenia heurystycznego pojawiają się i w innych rozdziałach pracy. Ostatni podrozdział traktuje o błędach popełnianych przy formułowaniu i rozwiązywaniu problemów praktycznych (przyjmowanie perspektywy technicznej także w badaniach społecznych, ukryte „milczące” założenia, myślenie liniowe w nieliniowym świecie oraz niewłaściwa identyfikacja znaczenia i rodzaju problemu).

Rozdział czwarty dotyczy podstawowego pojęcia w prakseologii, to znaczy działania. Autor analizuje istotę działania, jego elementy i modele oraz przedstawia klasyfikację działań. Ważną częścią tego rozdziału jest analiza współdziałania jako sytuacyjnego układu działań zależnych i odrębnego bytu ontologicznego. Na szczególną uwagę zasługuje też podrozdział poświęcony myśleniu jako postaci działania. Autor wskazuje tu między innymi na uproszczone reguły wnioskowania, tzw. heurystyki (to niezbyt trafne określenie, bo może być mylone z pożytecznymi metodami heurystycznymi), które prowadzą z reguły do intuicyjnych błędów poznawczych, a w konsekwencji także do błędnych decyzji. Charakteryzując myślenie jako umiejętność, autor zaleca: „poprawnego myślenia trzeba się uczyć” (s. 99), i ostrzega przed fałszywymi przekonaniemami na jego temat.

Rozdział piąty dotyczy zasadniczego zagadnienia prakseologii, czyli sprawności działań. Obejmuje analizę pojęcia sprawności działań, ich form, oceny sprawności działań (skuteczność, efektywność, ekonomiczność, korzystność i racjonalność) i kwestię efektywności organizacji. Niewątpliwie interesujące są „zmagania” autora – jak sam to określa – „z dylematami terminologicznymi i interpretacyjnymi związanymi z ocenami sprawnościowymi” (s. 13). Analizując metody oceny efektywności organizacji, autor konkluduje: „nie ma obecnie jednego, syntetycznego i uniwersalnego kryterium oceny

efektywności organizacji – i chyba jego pozyskanie nie będzie nigdy możliwe” (s. 126).

Przedmiotem rozdziału szóstego są teoretyczne i metodyczne podstawy usprawniania działań. Jest w nim rozróżnienie zasad i metod sprawnego działania, charakterystyka zasad sprawnego działania z podziałem na zasady uniwersalne i antynomiczne, omówienie dyrektyw praktycznych, prezentacja cyklu organizacyjnego jako podstawowej metody usprawnienia działań oraz przegląd metod empirycznych i heurystycznych stosowanych w procesie usprawniania działań. W ramach analizy cyklu organizacyjnego na szczególną uwagę zasługują rozważania o czasie, który w tym kontekście stanowi istotną kategorię prakseologiczną. Spośród metod heurystycznych autor skupia uwagę na metodzie delfickiej, kilku odmianach burzy mózgów (klasycznej, Gordona-Little’a, grupy nominalnej, elektronicznej i „eksplozji pytań”), analizie morfologicznej, synektyce i mapie myśli.

Rozdział siódmy dotyczy sprawności zespołów. Autor zaznacza wyraźne rozróżnienie pojęć: grupa i zespół i głównie koncentruje się na działaniach zespołów. Eksponuje tu pojęcie synergii, charakteryzując jej efekt organizacyjny i facylitacyjny (sprawca działa indywidualnie, ale ma kontakt wzrokowy i słuchowy z innymi, co go motywuje do sprawniejszego działania). Wiele uwagi w tym rozdziale poświęca uwarunkowaniom wysokiej sprawności zespołów, czynnikom zmniejszającym ich sprawność oraz ocenie ich sprawności. W tym obszarze zagadnień na szczególną uwagę zasługuje zagadnienie komunikacji w zespole. Autor skupia się na koncepcji komunikacji otwartej, tzn. opartej na otwartości na innych i pozytywnym przekazywaniu informacji zwrotnej.

Ostatni rozdział podejmuje kwestię potencjału indywidualnego i zespołowego. Według autora „Potencjał jako zasób określa osobistą zdolność do rozwoju pracownika (dynamikę rozwoju). Jest oceniany i weryfikowany przez pryzmat efektów działań w ujęciu procesowym, czyli poprzez osiągnięcie coraz wyższych kompetencji („przyrost kompetencji”) (s. 240). Analiza potencjału indywidual-

nego i zespołowego oraz odróżnienie potencjału od talentu i kompetencji to punkt wyjścia do charakterystyki czynników potencjału menedżerskiego, indywidualnego i zespołów. Wyodrębnienie potencjału menedżerskiego jest zasadne, gdyż – jak zaznacza autor – ich „kompetencje mogą się rozwijać w sposób nieograniczony w aspekcie jakości, rodzaju, zakresu – czyli w coraz większej skali” (s. 244).

O aspektach metodologicznych

Czytelnicy dzieła – a autor zwraca się w swej dedykacji do szerokiego grona studentów, sportowców i trenerów, ekspertów, organizatorów i menedżerów różnych szczebli organizacji oraz nauczycieli i pracowników naukowych – dostrzegą z pewnością walory metodologiczne tej pracy. Gabriel Łasiński zajmuje się od wielu lat problematyką prakseologiczną, wykorzystując przy tym swoje badania zwłaszcza w dziedzinie sportu wyczynowego, lecz także w obszarze biznesu, administracji i edukacji. W Bibliografii przywołuje 18 swoich prac, a z pewnością jego dorobek twórczy jest o wiele większy (raporty z badań, referaty z licznych sympozjów krajowych i międzynarodowych itp.). Ten własny dorobek twórczy został wzbogacony o klasyczną i współczesną wiedzę z zakresu sprawnych działań. Autor doskonale wykorzystuje najnowsze osiągnięcia neurobiologii i neuropsychologii dotyczące funkcjonowanie mózgu, emocji, podświadomości i myślenia w decyzjach i działaniach wykonawczych. Korzysta też z dorobku takich nauk jak: inżynieria systemów, biotechnologia, socjologia, psychologia, heurystyka, informatyka, komunikacja społeczna, medioznawstwo i nauki ekonomiczne.

Bibliografia przywoływanych prac polskich i obcojęzycznych jest imponująca. Niemal każdy termin prakseologiczny i wątek rozważań jest poparty odniesieniami do poglądów innych autorów.

Struktura dzieła jest przejrzysta. Układ rozdziałów ma charakter dedukcyjny, autor wychodzi od analizy zagadnień ogólnych do prezentacji i analiz kwestii szczegółowych. Autorowi udało się połączyć w logiczną spójną całość analizy z obszaru teorii systemów, klasycznej prakseologii oraz nauki o organizacji i zarządzaniu. Sta-

ra się precyzyjnie dookreślać wszelkie terminy prakseologiczne, sięgając nawet do etymologii nazw wywodzących się z łaciny lub greki. Wszystkie akronimy, często przywoływane w tekście, zwłaszcza w obszarze organizacji i zarządzania, są rozwijane i objaśniane w języku swego pochodzenia. Warto docenić mnogość rycin, tabel i wykresów, odwołujących się do źródeł obcych, ale często opartych także na źródłach własnych. Ponieważ *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji* autorstwa Tadeusza Pszczołowskiego była pisana prawie pół wieku temu, można sobie wyobrazić, że praca prof. Łasińskiego ze względu na mnogość precyzyjnie definiowanych pojęć z zakresu klasycznej prakseologii i nauk o organizacji i zarządzaniu stanowi dobrą bazę źródłową do opracowania nowej wersji encyklopedii lub słownika prakseologii i teorii organizacji.

O samoocenie dzieła

Zarówno we „Wprowadzeniu”, jak i w „Zakończeniu” autor prezentuje samoocenę swego dzieła. Nie jest to ze zrozumiałych względów ocena krytyczna. Jako wartość dodaną wymienia wyeksponowanie myślenia systemowego z podkreśleniem znaczenia sprzężeń zwrotnych, wykorzystanie metod heurystycznych w rozwiązywaniu problemów praktycznych i osiągnięć neurobiologii i neuropsychologii, wyeksponowanie zagadnień aksjologii prakseologicznej, wzbogacenie problematyki współdziałania oraz rozwinięcie problematyki potencjału indywidualnego i zespołowego. Po zapoznaniu się z całym dziełem, trudno nie akceptować choćby takiej konstatacji:

„Staralem się uprościć prakseologiczne obszary pojęciowe poprzez ich segmentację i klasyfikację (m.in. problemów, zasad i dyrektyw). Staralem się także silniej powiązać prakseologię z teorią systemów, dynamiką sprzężeń zwrotnych i heurystyką; silniej zaznaczyć nieliniowość przebiegu zjawisk i ich asymetrię” (s. 273).

Autor dzieli się też swoimi wątpliwościami dotyczącymi pewnych rozstrzygnięć, które zawarł w swojej pracy. Dotyczą one m.in. obszaru ocen sprawnościowych. Akceptując klasyczne oceny prakseolo-

giczne, proponuje operować przede wszystkim pojęciami sprawności działań indywidualnych i sprawności działań zespołowych. Jego wątpliwości budzi obszar dyrektyw praktycznych, gdyż

„[...] w świetle współczesnej wiedzy i kształtowania się nowego typu organizacji (o dużej złożoności, niepewności, zmienności i nieokreśloności) musimy zrezygnować z pokusy tworzenia dyrektyw o dużej uniwersalności, na rzecz silnego eksponowania ich antynomicznego (zrelatywizowanego) charakteru, tak jak w przypadku zasad sprawnego działania – i też silniejszego powiązania dyrektyw z zasadami, bo dotychczas te pojęcia były bardzo pomieszane.” (s. 274).

Proponuje też pogłębione badania specyfiki i uwarunkowań działań zespołów, a nie grup, gdyż na tej podstawie buduje się współczesną tożsamość prakseologii. Ważnym obszarem rozwoju prakseologii powinno być – zdaniem autora – silniejsze powiązanie myślenia jako działania wewnętrznego z działaniem wykonawczym i rolą intuicji w ludzkich działaniach. Są to niewątpliwie słuszne uwagi i znajdują do pewnego stopnia odbicie (mocne, a przynajmniej wyraźne zasygnalizowanie) w niniejszej pracy.

Autorowi pod rozwagę

Do tych wątpliwości recenzent ma prawo dodać własne. Jeden z głównych wątków rozważań, sygnalizowany w różnych rozdziałach pracy, dotyczy aksjologii prakseologicznej. Klasyczna prakseologia wyraźnie zaznacza specyfikę wartości i ocen prakseologicznych, ale w różnych działaniach ludzkich mamy do czynienia także z wartościami i normami witalnymi, moralnymi, estetycznymi, religijnymi i innymi. Istnieją też wartości hybrydowe: prakseologiczno-etyczne, prakseologiczno-estetyczne czy prakseologiczno-religijne. Na działania ludzi mają wpływ wartości, kryteria i motywacje różnego rodzaju (a samo pojęcie „wartości” jest współcześnie silnie zakorzenione również w publicznych dyskusjach). Trudno sobie dziś wyobrazić, by sprawca działania – zwłaszcza gdy chodzi o dzieło materialne – nie brał pod uwagę ocen estetycznych. W biznesie krajów muzułmań-

skich koniecznością (również ze względów prawnych) jest uwzględnianie w działaniu wartości religii muzułmańskiej i przestrzeganie jej norm. Dotyczy to w rozmaitym zakresie i innych religii oraz krajów, w których religie mają istotny wpływ na powszechnie obowiązujące normy postępowania (prawne, moralne i obyczajowe). Kodeksy etyczne branż, korporacji i firm mnożą się jak grzyby po deszczu. Te tendencje we współczesnym świecie determinują działania. Nie oznacza to bynajmniej, by prakseologia rezygnowała z ocen sprawnościowych lub pomniejszała ich znaczenie. Chodzi o to, że nie może pomijać innych wartości i ocen. Od połowy lat 90. ubiegłego wieku środowisko prakseologów skupionych w Towarzystwie Naukowym Prakseologii, współpracującym z Instytutem Filozofii i Socjologii PAN oraz Akademią Leona Koźmińskiego promuje (poprzez konferencje naukowe, seminaria i publikacje) ideę „trzech E”, tzn. efektywności, ekonomiczności i etyczności. Jest oczywiste, że najszlachetniejszy etycznie zamiar nie zostanie zrealizowany bez minimum skuteczności (efektywności) i ekonomiczności działań, ale zarazem sama skuteczność i ekonomiczność nie może być wyznacznikiem współczesnej cywilizacji. Nie ma powodów, by do trzech wymienionych nie dodać czwartego E, czyli estetyki.

Gabriel Łasiński słusznie proponuje wzbogacenie zagadnień prakseologicznych myśleniem heurystycznym, a zwłaszcza wykorzystaniem metod heurystycznych, bo one służą przełamywaniu sztywności myślenia, blokad pojęciowych i ujawnianiu pomysłów. Stąd też w rozdziale szóstym znalazł się podrozdział dotyczący metod heurystycznych. Choć autor usprawiedliwia skrótowność tego podrozdziału ograniczonymi możliwościami edytorskimi, to jednak odczuwa się brak szerszego przeglądu tych metod i jakichś prób wykazania ich przydatności na konkretnych przykładach działań. Trzeba też zauważyć, że ich stosowanie odnosi się nie tylko do procesu usprawnienia działań, ale mogą być efektywnie wykorzystane w procesie stanowienia celów i w całym cyklu organizacyjnym.

Na większą uwagę zasługuje pojęcie i percepcja czasu. Czas jest niewątpliwie kategorią prakseologiczną, a działania są skierowane

na dalszą lub bliższą przyszłość. Postrzeganie czasu ma charakter subiektywny, stąd socjologowie i psychologowie wyróżniają m.in. style życia zorientowane na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Ten podział przywołuje prof. Łasiński, powołując się na wyniki badań Philipa Zimbardo i Johna Boyda (w istocie ci autorzy wymieniają 6 sposobów postrzegania czasu). Chodzi o to, że działania jednostek i nawet większych zbiorowości społecznych mogą być w dużym stopniu motywowane przyjętym stylem życia ukierunkowanym czasowo (przeszłością, teraźniejszością lub przyszłością). Wszelkie sytuacje kryzysowe zmieniają perspektywę czasu i generują nowy lub co najmniej zmodyfikowany styl życia, i *vice versa*: ugruntowany styl życia istotnie wpływa na cele i sposób działań jednostek i zbiorowości.

W pracy Łasińskiego pojawia się konstatacja, że w kulturze Zachodu dominuje redukcjonizm, czyli poszukiwanie prostych odpowiedzi na złożone problemy (s. 254). To chyba zbyt mocna teza, a autor nie popiera jej przekonującą argumentacją. Podobnie jest z dialektyką. Pomniejszaniu jej roli w myśleniu i działaniu w kulturze Zachodu przeczy choćby fakt, że to właśnie starożytni filozofowie greccy byli doskonałymi logikami.

W końcowej części swej pracy autor dzieli się uwagą:

„Ogromne rezerwy wiedzy z zakresu działań sprawnych, metodyki ich usprawnienia, a także uwarunkowań efektywnego współdziałania wnosi sztuka (teatr, muzyka), a nade wszystko sport, który jest najbardziej wyraźnym, ostrym (nieraz ekstremalnym) i spektakularnym obszarem ludzkich działań indywidualnych i zespołowych” (s.274).

Trudno zaprzeczyć, że wymienione dziedziny aktywności ludzkiej są w optyce prakseologa interesującym polem obserwacji i badań. Z pewnością zasługują na dalsze, pogłębione badania w tym aspekcie. I choć współczesna kultura do pewnego stopnia promuje pewien model *homo ludens*, to jednak cywilizacja w rozumieniu społecznego współdziałania ogniskuje się głównie wokół przedsięwzięć ekonomicznych, ochrony zdrowia, edukacji, ochrony środowiska natu-

ralnego czy zapewnienia bezpieczeństwa ludziom. I w tych właśnie dziedzinach prakseologia może być szczególnie użyteczna i te dziedziny ludzkich działań wymagają stałych badań. Wystarczy tu przywołać nieporadność wszystkich państw i narodów w zakresie ochrony zdrowia w czasie epidemii koronawirusa, by uświadomić sobie, jakie to jest fundamentalne zadanie także w aspekcie prakseologicznym.

Omawiana praca stanowi do pewnego stopnia podsumowanie dotychczasowego dorobku prakseologii, ale zarazem otwiera liczne furtki do kontynuowania dociekań prakseologicznych i jest świadectwem tego, że prakseologia jest nadal żywą i obiecującą dyscypliną naukową. Autor daje w niej wiele wskazówek i sugestii, w jakim kierunku powinny rozwijać się prakseologia oraz nauki o organizacji i zarządzaniu.

Ryszard Banajski

Towarzystwo Naukowe Prakseologii
r.banajski@upspoczta.pl

Prakseologia

163–164/2021–2022

Treść numeru

Marcin W. Bukała

Słowo od Redakcji **3**

Anna Lewicka-Strzałecka

Profesor Wojciech W. Gasparski (1936–2022)
– zarys biografii naukowej **7**
*Outline of a scientific biography
of Professor Wojciech W. Gasparski (1936–2022)*
(Summary) **14**

STUDIA

Wojciech W. Gasparski

On the Methodology of Practical Disciplines
(Sciences) — From the Treatise
»A Philosophy of Practicality« **17**
*O metodologii dyscyplin (nauk) praktycznych
— z traktatu »Filozofia praktyczności«* (Streszczenie) **36**

Miroslaw Sułek

O ludzkim działaniu ze stanowiska
nowej prakseologii **37**
*On human action from the stand
of a new praxiology* (Summary) **63**

Paweł Drobny

Teorie kapitału ludzkiego i innowacji
w perspektywie ekonomii personalistycznej **65**
*Theories of human capital and innovation
in the perspective of personalist economics* (Summary) **100**

Alojzy Czech, Krystyna Jędralska

Nauki o zarządzaniu w dziejach katowickiej
uczelni ekonomicznej na marginesie
85. rocznicy założenia **103**
*Management sciences in the history
of the University of Economics in Katowice
on the 85th anniversary of its foundation* (Summary) **129**

ANKIETA „PRAKSEOLOGII”

Moralność współczesnego biznesu — próba diagnozy
Wstęp (Dominik Stanny) **131**
Odpowiedzi uczestników (Piotr Masiukiewicz,
Krzysztof Oblój, Bolesław Rok, Tomasz Gigol,
Aleksandra Stanek-Kowalczyk) **133**
*The Morality of Contemporary Business
— the Attempt of Diagnosis* (Summary) **142**

DYSKUSJE

Jerzy J. Kolarzowski

Projekt – książka – monument **145**
Project – book – monument (Summary) **161**

Piotr T. Makowski

Jak myśleć o praktyczności:
Wojciecha W. Gasparskiego traktat o filozofii
Tadeusza Kotarbińskiego oraz *similaria* **163**
How to think about practicality:
Wojciech W. Gasparski's treatise on philosophy
of Tadeusz Kotarbiński and similaria (Summary) **178**

Wojciech W. Gasparski

»Etyka dobrej roboty« Richarda Sennetta i inne
książki tego autora — sprawozdanie z lektury **179**
»Etyka dobrej roboty« (»The Craftsman«)
by Richard Sennett and Other Books of the Author:
Notes in the Margin (Summary) **205**

RECENZJE

Danielle Logue, *Theories of Social Innovation*, 2019
/Wojciech W. Gasparski/ **207**

Robert Sroka, *Nieodkryci przywódcy współczesnej
etyki biznesu*, 2021

(Czy tworzeniem i wdrażaniem etycznych standardów
w biznesie powinny i mogą zajmować się organizacje
branżowe?) /Anna Lewicka-Strzałecka/ **215**

Gabriel Łasiński, *Sprawne działania indywidualne
i zespołowe. Ujęcie prakseologiczno-systemowe*,
2021 /Ryszard Banajski/ **220**

INFORMACJE O PUBLIKACJACH

Wykaz prac naukowych
związanych z myślą prakseologiczną
opublikowanych w Polsce w latach 2020–2021 (wybór)
/Redakcja/ **231**

KRONIKA

Odezwa Honorowego Prezesa
Towarzystwa Naukowego Prakseologii w sprawie inicjatywy
nadania Uniwersytetowi Łódzkiemu imienia
Tadeusza Kotarbińskiego **235**

Ze sprawozdania z działalności ZG
Towarzystwa Naukowego Prakseologii za 2020 rok **237**

Ze sprawozdania z działalności ZG
Towarzystwa Naukowego Prakseologii za rok 2021 **239**

TNP na Festiwalu Nauki w Warszawie: 2020 & 2021 **242**

Krzysztof Tchoń (1951–2021)
/Wojciech W. Gasparski/ **243**

Witold Kieżun (1922–2021)
/Wojciech W. Gasparski/ **247**

Noty o Autorach

252