

## CZĘŚĆ IV

---

Kultura pracy w działaniu profesjonalnym

## Działanie skuteczne i jego uwarunkowania

### Cechy działania skutecznego

Człowiek ze swej natury jest istotą aktywną, a aktywność ta przejawia się w działaniu. Działalnością świadomą i umyślną ludzi zajmuje się prakseologia. Za jej twórcę uważany jest polski uczonec – Tadeusz Kotarbiński, twórca dzieła „Traktat o dobrej robocie”<sup>362</sup>. Prakseologia koncentruje się na działaniach skutecznych, czyli na takich, które pozwalają osiągnąć zamierzony cel.

Główną dyrektywą prakseologii jest sprawne działanie, za które uważa się takie, które jest skuteczne, prowadzone z rozmysłem, nieprzypadkowe i niespontaniczne. T. Pszczołowski zwraca uwagę na szereg uwarunkowań działania skutecznego<sup>363</sup>. Poniżej – 10 najważniejszych.

1. Potrzeba odwoływania się do wiedzy ludowej i mądrości przekazywanych w przysłowia i bajkach. Dostarczają one wielu rad, przydatnych w praktycznym działaniu. Nie należy ich lekceważyć, bowiem są efektem doświadczeń i obserwacji dokonywanych niekiedy przez całe wieki.
2. Konieczność bycia aktywnym, podejmowania wysiłku rozwiązywania problemów. Tylko aktywność prowadzi do osiągnięcia efektów. Osoby pasywne nie mają szans na osiągnięcia.
3. Niezbędność planowania działań. Działalność prowadząca do sukcesu to najczęściej działalność, w której człowiek zdaje sobie sprawę z celu swojego wysiłku. Cele te mogą być dalekie, jak i bliskie. Realizacja bliskich powinna prowadzić do osiągnięcia celów odległych (strategicznych).
4. Skuteczność postępowania, która wymaga namysłu i wykonania. Przed przystąpieniem do pracy należy się namyślić. Wiąże się to z analizą sytuacji, warunków realizacji zdania, przewidywaniem ewentualnych trudności możliwych w trakcie wykonywania danej pracy. Dopiero wtedy można do pracy przystą-

<sup>362</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Warszawa 1986.

<sup>363</sup> T. Pszczołowski, *Zasady sprawnego działania*, Warszawa 1988.

pić. O skuteczności przedsięwzięcia decyduje oczywiście samo wykonanie zadania, jednakże bez wcześniejszego przygotowania się do niej całe przedsięwzięcie może okazać się zbyt kosztowne, czyli nieefektywne lub niemożliwe do wykonania.

5. Doprowadzenie pracy do końca, wymagające przewidywania również rezultatów niezamierzonych. Pozwala to zawnazu na unikanie tych, które mogą przyczynić się do niepowodzenia. Mogą się przydarzyć również skutki całkiem inne niż planowane, ale przydatne, niekiedy bardziej wartościowe niż planowane. Nie powinno się ich lekceważyć.
6. W drodze do celu wskazane jest postępowanie elastyczne. Przez cały czas realizacji zadania należy myśleć i na bieżąco analizować sytuację. Zawsze mogą się bowiem pojawić nieprzewidziane okoliczności, wymagające korygowania planów, uaktualniania ich. Na wszelkie zakłócenia na drodze do osiągnięcia celu należy reagować na bieżąco, po uprzedniej analizie sytuacji.
7. Zależnie od tego, jakie stawiane są cele, należy dobierać odpowiednie środki. Do realizacji zadań powinno się odważnie sięgać w miarę możliwości po najnowsze osiągnięcia techniki i nauki.
8. Pracę najczęściej wykonuje się w zespołach. Przy dokonywaniu podziału pracy należy tak postępować, aby każdy członek zespołu otrzymał zadanie adekwatne do jego kompetencji i możliwości.
9. W działaniu należy racjonalnie gospodarować posiadanymi zasobami i siłami, tak aby mieć w zapasie ich rezerwy. Może się bowiem zdarzyć nieprzewidziana sytuacja i wówczas będzie potrzebne odwołanie się do tych zapasów. Należy się także liczyć z taką sytuacją, która będzie wymagała wydobycia dodatkowych atutów. Zawsze powinno się je mieć w zanadru.
10. Skuteczność działania można zwiększyć poprzez określenie „członu węzłowego” przedsięwzięcia. Umożliwia to koncentrowanie się na sprawach zasadniczych, nierozpraszenie sił na drobiazgi lub sprawy uboczne.

Powyższe dyrektywy wskazują, jakie aspekty działania, zwłaszcza w pracy zawodowej, ale także w innych sferach aktywności człowieka, również przy podejmowaniu prostych spraw w życiu codziennym należy brać pod uwagę, aby były one skuteczne, czyli aby prowadziły do realizacji celów w optymalnych warunkach.

## Diagnoza w pracy zawodowej

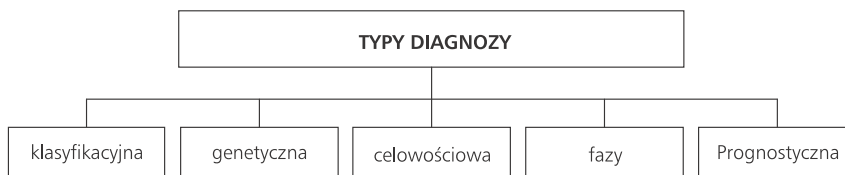
Nieodzownym elementem skutecznego, racjonalnego działania jest wcześniej postawiona diagnoza. Termin ma rodowód grecki. Greckie słowo *diagnosis* oznacza rozróżnianie, osądzanie. Diagnozowanie opiera się na doświadczeniu i rozumie-

niu. „Diagnoza najczęściej rozumiana jest jako stan dokonany kończący postępowanie diagnostyczne, w którym zawarta jest konkluzja oceniająca, wraz z krytycznym opracowaniem danych stanowiącym podstawę podejmowania określonych działań interwencyjnych”<sup>364</sup>.

Diagnoza jest rozpoznaniem opartym na zebranych objawach i znanych ogólnych prawidłowościach badanego złożonego stanu rzeczy przez przyporządkowanie go do typu lub gatunku, dalej przez wyjaśnienie genetyczne i celowościowe, określenie jego fazy obecnej oraz przewidywanego rozwoju.

Zebranie całej możliwej do uzyskania wiedzy na temat aktualnej sytuacji pracy, warunków jej wykonania oraz posiadanych zasobów oraz uwarunkowań realizacyjnych rzutuje na prawidłowość i skuteczność podejmowanych działań. Dotyczy to w tym przypadku pracownika lub zespołu pracowniczego stojącego w obliczu konieczności wykonania zadania i wraz z tym przygotowania koncepcji pracy. Diagnoza pracowników, ich potrzeb, preferencji i postaw są też niezbędne do konstruowania systemów motywowania do pracy<sup>365</sup>. Kompletna diagnoza, określana jako diagnoza rozwinięta, składa się z diagnoz cząstkowych, czasem określanych jako typy diagnoz.

Wyróżnić można następujące typy diagnoz: klasyfikacyjna (przyporządkowująca), genetyczna (przyczynowa), celowościowa, fazy i diagnoza prognostyczna<sup>366</sup>.



**Rys. 13.** Klasyfikacja typów diagnozy

Źródło: opracowanie własne.

Diagnoza klasyfikacyjna dokonywana jest niejako na początku procesu diagnostycznego. Na podstawie wstępnych informacji prowadzi do zakwalifikowania danego zjawiska, przypadku do określonej klasy lub typu. Jej znaczenie wyraża się w tym, że stanowi wstępne ukierunkowanie dalszego postępowania rozpoznawczego. To ukierunkowanie polega na prowadzeniu dalszych poszukiwań rozpo-

<sup>364</sup> E. Wysocka, *Człowiek a środowisko życia. Podstawy teoretyczno-metodologiczne diagnozy*, Warszawa 2007, s. 48.

<sup>365</sup> J.E. Karney, *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Warszawa 2007, s. 255.

<sup>366</sup> E.A. Mazurkiewicz, *Diagnostyka w pedagogice społecznej*, [w:] *Pedagogika społeczna*, pod red. T. Pilcha i I. Lepalczyk, Warszawa 1995, s. 53.



znawczych w obszarze już zakreślonym, tym samym z odrzuceniem poszukiwań w innych obszarach.

Diagnoza genetyczna ma na celu odkrycie przyczyn rozpoznanych symptomów danego zjawiska. Stanowi więc dociekanie źródeł występującego problemu lub problemów, ustalenie, jakie były początkowe przyczyny zaistniałej sytuacji problemowej.

Diagnoza genetyczna, oparta na zebranych informacjach oraz wiedzy o ogólnych prawidłowościach i związkach przyczynowo-skutkowych związanych z danym problemem może dostarczyć wiedzy umożliwiającej wyeliminowanie, osłabienie lub przynajmniej kontrolowanie przyczyn zaburzonego funkcjonowania jednostki lub określonego układu społecznego. Wyróżnia się trzy rodzaje przyczyn:

- przyczyny pierwotne (wywołujące),
- przyczyny predysponujące,
- przyczyny sprzyjające danemu stanowi rzeczy.

Wszystkie trzy grupy przyczyn najczęściej są ze sobą ściśle związane i wzajemnie się wzmacniają. Szczególnie ważne jest ustalenie przyczyn pierwotnych, bowiem to one trafiawszy na podatny grunt, jakim mogą być skłonności jednostki, zaistniała sytuacja krytyczna lub inne okoliczności, wywołały problem, dla którego poszukuje się rozwiązania.

Diagnoza celowościowa wiąże się z ustaleniem, jakie znaczenie dla danego zjawiska, przypadku mają występujące symptomy zaburzenia. Diagnoza ta umożliwia oszacowanie, w jakim stopniu jednostka sama ze względu na zasoby swojej osobowości, w tym swojego organizmu, jak i kierując się własną motywacją, jest w stanie rozwiązać problem, z którym się zмага.

Poprzez postawienie diagnozy celowościowej można oszacować, czy pracownik jest zainteresowany rozwiązaniem problemu, z którym się zмага, oraz w jakim zakresie może stać się sojusznikiem przy jego rozwiązywaniu.

Diagnoza fazy ma na celu ustalenie etapu, na którym znajduje się proces rozwojowy problemu. Zadania zawodowe są zróżnicowane, ich wykonywanie zachodzi w różnych sytuacjach, których złożoność zmienia się wraz z czasem trwania i etapem procesu pracy oraz stopnia jej wykonywania. Ich struktura, jak i sposób postępowania, związany z realizacją pracy na każdym etapie, może być inny. Niewłaściwe więc byłoby jednakowe, zalgorytmizowane postępowanie z każdym zadaniem.

Diagnoza prognostyczna jest oszacowaniem możliwości rozwiązania problemu. Jest ona dokonywana po przygotowaniu pozostałych diagnoz cząstkowych – dzięki wiedzy na temat zaistniałego problemu, jego źródeł i złożoności, stanu zaawansowania, znaczenia dla jednostki jego rozwiązania. Określa więc rokowania dotyczące perspektyw rozwiązania zaistniałej trudności. Na podstawie diagnozy

prognostycznej możliwe jest określenie realności podjęcia działań pomocowych i ich kierunków oraz oszacowanie niezbędnych zasobów, które są potrzebne do tego celu.

Postępowanie diagnostyczne powinno cechować się starannością, wytrwałością i profesjonalizmem. Staranność jest właściwością świadczącą o uwzględnieniu każdego aspektu problemu i związanej z nim sytuacji. Chodzi więc o konieczność zebrania pełnego materiału niezbędnego do wyprowadzenia właściwej diagnozy. Ważne jest przy tym stosowanie pełnych procedur zbierania informacji, bez przypuszczeń i domysłów. Niekompletność wiedzy na temat przypadku i jego problemu może prowadzić do uproszczeń i niewłaściwej diagnozy, a w konsekwencji tego do udzielania pomocy opartej na błędnych przesłankach. Niekiedy może to nie tylko uniemożliwić rozwiązanie problemu, lecz ukierunkować aktywność pracownika w złym kierunku. W takiej sytuacji skutki niewłaściwego postępowania mogą niekiedy ujawnić się nawet w odległej przyszłości. Staranność postępowania diagnostycznego ma więc także aspekt etyczny.

Wytrwałość jest cechą świadczącą o nieustępliwości pracownika w przypadku napotkania trudności i przeszkód w zbieraniu materiału diagnostycznego. Nie powinien on odstępować od swoich poszukiwań w obliczu nieprzewidzianych utrudnień, czy nawet niepowodzeń, jeżeli jego kompetencje mu na to pozwalają. W innym przypadku konieczne jest oddanie sprawy do rozwiązania przez osobę o większych możliwościach w tym zakresie. Może się zdarzyć, że pracownik stanie w obliczu konieczności zwrócenia się po pomoc do specjalistów, niekiedy z innych dziedzin już na etapie przygotowywania diagnozy.

Przygotowanie diagnozy powinno być oparte na solidnej wiedzy z obszaru postępowania badawczego i diagnostycznego. Pracownik powinien więc adekwatnie do swoich obowiązków zawodowych mieć opanowane umiejętności stosowania procedur diagnostycznych, ich projektowania, stosowania metod, technik i narzędzi diagnostycznych. W przypadku braku uprawnień, kompetencji lub możliwości skorzystania samodzielnego z narzędzi diagnostycznych powinien skorzystać z pomocy specjalistów przy zbieraniu materiału badawczego, jak i przy interpretacji uzyskanych wyników. Niedopuszczalne jest stosowanie narzędzi pomiarowych i opisywania rezultatów badań przez osoby do tego nieuprawnione, natomiast pomoc specjalistów jest szczególnie pożądana.

Diagnoza niekiedy, w zależności od okoliczności i charakteru zadania zawodowego, może być bardziej, a niekiedy mniej rozbudowana. Zawsze jednak refleksja związana z zadaniem i drogami prowadzącymi do jego rozwiązania dokonywana przez rozpoczęciem pracy jest niezbędna.

## Planowanie pracy

Etyka wymaga zachowań, które odwołują się do dyrektyw prakseologii. Praca skuteczna, efektywna nie może bowiem być przypadkowa, nieprzemyślana. Z tego względu powinna być odpowiednio zaplanowana<sup>367</sup>.

Działanie skuteczne powinno być poprzedzone namysłem, gdyż przemyślenie, czyli czyn wewnętrzny, mniej kosztuje niż czyn zewnętrzny, wykonany w rzeczywistości<sup>368</sup>. Wiąże się to z antycypowaniem sytuacji pracy, przypuszczalnym jej wyobrażaniem. Namysł pomaga w przewidywaniu prawdopodobnych zdarzeń i potrzeb, które mogą się zdarzyć w drodze do celu. Wcześniejsze przemyślenia, a często nawet rozpoznanie warunków realizacji zadania jest konieczne do ustalenia, jakie nam są potrzebne kompetencje, czyli czego musimy się nauczyć, jakie należy zgromadzić materiały, narzędzia, środki finansowe, wreszcie kogo i ile osób należy zaangażować do wykonania planowanego zadania. Niekiedy ten zamiar wiąże się z szacowaniem warunków i istniejących możliwości. Opierając się na tych danych można dostosować zamiary do realnych możliwości i uwarunkowań.

Racjonalne działanie wiąże się z postawieniem diagnozy stanu, czyli z ustaleniem warunków, w których przychodzi realizować zadanie oraz ich przyczyn lub uwarunkowań. Dotyczy to szczególnie sytuacji problemowych. W wielu przypadkach bowiem te same stany, te same efekty mogą być skutkiem zupełnie innych przyczyn lub grup przyczyn.

Kolejnym etapem jest planowanie pracy. Jest ono tym bardziej ważne, im bardziej złożony jest czyn, im więcej ludzi ma wziąć udział w jego realizacji. Dobre planowanie umożliwi późniejsze rytmiczne i efektywne wykonywanie dzieła. Plan zawiera zarówno wyobrażenie wytworów, jak i sposobów ich realizacji. O ile plan znajduje się w fazie przed realizacją zadania, nazwiemy go projektem. Natomiast działania składowe określić można mianem „programu”.

Plan powinien być dostosowany do rangi przedsięwzięcia. Im jest ono poważniejsze i im więcej osób się w nie angażuje, tym bardziej musi on być szczegółowy. Jeżeli zadanie jest proste, nie ma potrzeby budowania dla niego złożonego planu. Plan ma bowiem sprzyjać skuteczności działania i pomagać realizatorowi w dochodzeniu do celu, a nie je zaciemniać i komplikować.

Dobrze skonstruowany plan powinien charakteryzować się następującymi cechami:

- 1) powinien być, celowy, czyli jego realizacja powinna prowadzić do osiągnięcia konkretnego, zamierzonego celu. Określenie celów jest pierwszym etapem formułowania planu;

<sup>367</sup> T. Kotarbiński, *Sprawność i błąd (z myślą o dobrej robocie nauczyciela)*, Warszawa 1957, s. 57.

<sup>368</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Warszawa 1986.

- 2) powinien być realny, czyli możliwy do wykonania przy wykorzystaniu środków, którymi planujący dysponuje. Z tego względu konieczna jest wcześniejsza diagnoza możliwości zarówno czasowych, materialnych, finansowych, jak i potencjału ludzkiego, czyli potencjalnych wykonawców. Jeżeli ten etap zostałby pominięty, mogłoby się zdarzyć, że zamiary realizatora są ponad jego siły i w konsekwencji założonego planu nie da się zrealizować;
- 3) powinien być prosty, przejrzysty. Zadaniem planu jest pomoc, ukierunkowanie pracy, umożliwienie koordynacji działań. Jeżeli do jego wykonania zostało zaangażowanych wielu realizatorów, należy zadbać, aby plan był rozumiany przez każdego z nich;
- 4) powinien być elastyczny, możliwy do modyfikowania. Zwłaszcza przy realizacji odległych celów lub wieloletnich działaniach należy się liczyć z tym, że zmieniają się okoliczności realizacyjne. Szczególnie jest to widoczne w technice i w technologii produkcji, ale też w organizacji pracy, w zastosowaniach informatyki. W dziedzinach tych często i szybko pojawiają się nowe, efektywniejsze sposoby pracy i produkcji. Kurczowe trzymanie się planu i niewprowadzanie zmian w tym zakresie stanowi tylko szkodę i marnotrawstwo sił i środków. Z drugiej strony sztywny plan wobec nowych okoliczności może stać się bezużyteczny i nierealny;
- 5) powinien być spójny. Cele szczegółowe przewidziane w realizacji, jak i same przedsięwzięcia muszą prowadzić do osiągnięcia celów głównych. Znacząca jest również rola dokładnego podziału pracy na operacje (niekiedy nawet bardziej szczegółowego na czynności i zabiegi) pomiędzy wykonawców oraz ustalenie wymiaru czasu potrzebnego do wykonania swojego zadania przez każdego z nich<sup>369</sup>.

Przy planowaniu działań ustalenia wymaga również kolejność ich wykonywania, która przy większości prac, zwłaszcza wykonywanych przez wielu realizatorów, nie może być przypadkowa. Często program prac przedstawia się w wersji graficznej w postaci harmonogramu.

## Przygotowanie do realizacji planu

Gromadzenie wiedzy niezbędnej do realizacji podjętego działania wiąże się z odwoływaniem się do dowiedzionych i uogólnionych twierdzeń i praw nauki oraz do dyrektyw praktycznych, będących zasadami wynikającymi z doświadczenia praktycznego, niebędących jednak sądami obiektywnymi. Z tego też względu pro-

<sup>369</sup> T. Pszczołowski, *Zasady sprawnego działania*, Warszawa 1976, s. 197.

wadzenie określonych przedsięwzięć wymaga wcześniejszych studiów literatury, zbierania informacji, których dostarczyły badania naukowe. W wielu przypadkach te studia trwają bardzo długo, wymagają zebrania danych z wielu dziedzin i dyscyplin. Niekiedy należy podjąć dodatkowe badania, aby uzupełnić stan naszej wiedzy, tak aby umożliwiła ona stworzenie realnego planu. Dyrektywy praktyczne, pomimo że nie mają charakteru naukowego, w wielu przypadkach okazują się przydatne do właściwego zaplanowania lepszej i efektywnej pracy.

Często w badaniach naukowych, ale także w działaniach niemających naukowego charakteru przydatne jest stawianie hipotez. Hipoteza jest przypuszczalną, prawdopodobną odpowiedzią na nurtujący problem, któremu najczęściej nadajemy postać pytania. Hipoteza służy ukierunkowaniu działań, bowiem po jej przyjęciu tak prowadzi się badania, aby ustalić, czy jest ona prawdziwa, czy fałszywa. O ile okaże się prawdziwa, wówczas nasze przypuszczenia potwierdzą się, jeżeli natomiast nie, wówczas będzie wiadomo, że jest inaczej niż formułujący hipotezę przypuszczał.

Innym sposobem osiągania celów niż stawianie i weryfikacja hipotez jest metoda prób i błędów. Stosowana jest ona wtedy, gdy brak jest wiedzy niezbędnej do postawienia hipotez. Polega ona na podejmowaniu kolejnych działań, aż do uzyskania zamierzonego rezultatu. Oczywiście, tu również powinno się działać na podstawie zgromadzonej wiedzy, doświadczenia i opinii znawców zagadnienia. Pozwala to wykluczyć rozwiązania nierealne, a dopiero później dokonywać kolejnych prób aż do osiągnięcia oczekiwanego rezultatu. Metoda ta, aczkolwiek mało efektywna, jest niekiedy konieczna.

## Dobra a zła robota

Prakseologia zajmuje się czynami skutecznymi i te uważa za dobre, nieskuteczne są natomiast uznawane za złe<sup>370</sup>. To kryterium sprawia, że można określić cechy czynów skutecznych, czyli celowych. Zaliczamy do nich opisane poniżej.

1. Celowość działań. Praca powinna służyć realizacji określonych zadań i przyjętych celów. Cel wyznacza kierunki przedsięwzięć oraz ich charakter. Stopień jego realizacji pozwala ustalić, na ile czyn był skuteczny. Często podejmowane są, niekiedy nawet wielkie, wysiłki nieukierunkowane celem. Nie prowadzą one do realizacji zamierzeń, nie umożliwiają spełnienia zamiarów realizatora. Powinno się więc rozpoczynając działanie, wyznaczyć cele, których realizacji mają one służyć, a potem, już w trakcie wykonywania czynu śledzić, czy przybliża on nas do celu.

<sup>370</sup> T. Kotarbiński, *Hasło dobrej roboty*, Warszawa 1975.

Jednocześnie jednak warto wykorzystywać rezultaty uboczne, często pojawiające się przy realizacji celu zasadniczego. W wielu przypadkach są one cenne, a zdarza się niekiedy, że nawet cenniejsze niż zaplanowany cel końcowy.

2. Dokładność pracy. Podejmując się wykonania zadania, należy dążyć do wykonania jej dokładnie, tak by efekt odzwierciedlał wszystkie wcześniejsze oczekiwania. Dokładność dotyczy zarówno wykonania wytworu i poszczególnych jego części składowych, jak i realizacji procesu pracy, czyli zachowania dyscypliny technologicznej. Polega ona na wykonywaniu przede wszystkim zaplanowanych operacji technologicznych zgodnie z wymogami. Opuszczanie niektórych czynności, wykonywanie ich niedbale prowadzi do kiepskich efektów końcowych. Niedokładność wykonania może prowadzić do uzyskania złej jakości wyrobów i do ich małej trwałości.

Prace wykonywane szczególnie dobrze określamy mianem starannych, czyli takich, które są nie tylko poprawne, prawidłowe, ale wyróżniają się zadbanie realizatora o każdy element tak treści, jak i formy. Staranny realizator dba nie tylko o funkcjonalność i niezawodność wytworu, ale także o jej formę, estetykę, kształt, barwę.

3. Wydajność. Praca wydajna często jest określana mianem efektywnej, czyli takiej, przy wykonaniu której, wykorzystując możliwie niskie nakłady, uzyskuje się wysokie rezultaty. Wymaga ona starannego doboru uczestników procesu pracy – kompetentnych pracowników, odpowiednich narzędzi i materiałów, a także dobrych projektów, planów i właściwego zorganizowania pracy. Każdy z wymienionych czynników odpowiednio zastosowany może przyczynić się do podniesienia lub obniżenia kosztów pracy. Nadmierna oszczędność może jednak w konsekwencji okazać się czynnikiem obniżającym efektywność pracy.
4. Mistrzostwo w pracy. Praca wykonywana po mistrzowsku to praca bez wad i błędów, realizowana zgodnie ze wszystkimi zasadami, czasem mówimy zgodnie ze sztuką (blacharską, budowlaną, lekarską itp.). Jest to praca nie tylko poprawna i staranna, lecz doskonała w tym sensie, że nie zawiera elementów zbędnych, że wiąże się z samymi zaletami, że obce są jej cechy negatywne.
5. Wytrwałość w pracy. Z wytrwałością kojarzy się doprowadzanie spraw do końca, nieograniczanie się do działań niezbędnych, koniecznych. Wytrwały realizator nie niepokoi się, że na progu działań nie widać jeszcze końca. W przypadku zaistnienia konieczności jest skłonny modyfikować swoje plany, jednakże nigdy od nich nie odstępkuje. Systematycznie i konsekwentnie wykonuje on kolejne czynności, aż wyłoni się obraz końcowego rezultatu. Jednakże i w takiej sytuacji nie powinien się demobilizować, lecz kontynuować swoje działania do samego końca, do ostatniej przewidzianej w planie czynności.



Przy realizacji zadań ich wykonawca jest narażony na różnego rodzaju trudności wynikające z zaistnienia nieprzewidzianych okoliczności, gdy niezbyt dokładnie przewidział swoje siły i możliwości, wreszcie na skutek błędów praktycznych. Tadeusz Kotarbiński zalicza do nich m.in. rutynę, niedołęstwo, niedostatek siły i brak wiedzy<sup>371</sup>.

Rutyna jest skutkiem ukształtowania pewnych nawyków postępowania na skutek długotrwałego, najczęściej trwającego wiele lat wykonywania tych samych czynności. Rutyna umożliwia wykonywanie prac odruchowo, wręcz automatycznie. Rutyna przyspiesza działanie, jednakże znacznie ogranicza twórczość, poszukiwania lepszych rozwiązań. Rutyniarz jest niechętny zmianom, bowiem wymaga ją one od niego dodatkowego wysiłku, który nie jest niezbędny. Rutyna przyczynia się więc do kształtowania wygodnictwa i postaw zachowawczych. Często zniechęca do stosowania nowych rozwiązań, nowocześniejszych urządzeń, maszyn i narzędzi. Stanowi tym samym zagrożenie dla prawidłowego postępowania wiążącego się z ciągłym doskonaleniem procesu pracy i jej wytworów.

Niedołęstwo. Jest ono skutkiem braku wprawy. Można mu stosunkowo łatwo zaradzić poprzez ćwiczenia. Większość działań ludzie wykonują na początku nieporadnie, niedołąźnie. Z czasem, po kolejnych próbach poprzez trening, wykonywanie ćwiczeń można opanować nawet bardzo złożone czynności. Często może tu być przydatna pomoc osoby biegłej w wykonywaniu danej czynności. Odwołując się do swojego doświadczenia, może ona przyspieszyć opanowywanie danej czynności. W przypadku pracy samodzielnej można natomiast wykształtować nawyki niewłaściwe, toteż jest ona bardzo pożyteczna, ale jedynie w przypadku, gdy ćwiczący ma pewność, że swoje ćwiczenia wykonuje poprawnie.

Niedostatek siły. Z tym błędem spotykamy się w sytuacji, gdy człowiek nie rozpoznaje do końca swoich możliwości. Zadania podjęte ponad miarę są niemożliwe do wykonania, pomimo dobrej woli i doskonałych planów. Warto więc podejmując działania, przyjrzeć się aktualnej własnej kondycji wynikającej ze sprawności fizycznej, stanu zdrowia, wieku. Zdarza się bowiem, że wyobrażenia osoby podejmującej się określonego zadania o własnych możliwościach są już nieaktualne i wtedy zadanie staje się niewykonalne.

Brak wiedzy. Realizator przygotowujący się do wykonania działania powinien zebrać wszystkie możliwe informacje na jego temat i możliwości jego realizacji. Brak wiedzy może bowiem uniemożliwić realizację celu, bądź sprawić, że można go będzie osiągnąć większym nakładem sił. Prawdopodobna jest również i taka sytuacja, że w wyniku podjętego wysiłku dokonane zostanie odkrycie czegoś, co zostało już dawno odkryte. Ludzie często lekceważą to zagrożenie i marnują przez to swój czas i energię.

<sup>371</sup> T. Kotarbiński, *Sprawność i błąd*, Warszawa 1957.

Człowiek czynu świadomie realizuje swoje prace, analizuje je i racjonalizuje – upraszcza i usprawnia, wykorzystując nową wiedzę i doświadczenia, również własne, nabywane w trakcie prowadzonych prac. Postawę człowieka czynu cechuje aktywność, energiczność, rzutkość, troska o to, by działanie jego i współdziałających z nim ludzi było coraz sprawniejsze. Nie może on jednak zapominać o ocenach moralnych. Człowiek czynu powinien być dzielny, sprawny, jednakże działając, ma obowiązek ciągłego oceniania celów swoich działań i sposobów ich realizacji i dbania o to, aby były one zawsze godziwe, zgodne z zasadami moralnymi.