

KSIĄŻKI ONEPRESS

[kontakt →](#)



Tytuł: Jak działać sprawnie i skutecznie
Autor: Andrzej Machnik
ISBN: 83-7197-899-5
Liczba stron: 60

Poza krótkim wprowadzeniem do problematyki sprawnego i skutecznego działania książka obejmuje zalecenia dotyczące tego, jak działać sprawnie i skutecznie w sensie uniwersalnym, tj. bez względu na sytuację, w której się znaleźliśmy oraz dziedzinę, którą się zajmujemy. Zalecenia te, wynikające z ogólnej teorii sprawnego działania, zostały wszechstronnie sprawdzone w praktyce i mogą być użyteczne dla każdego, również w zwykłym, codziennym życiu.

Autor jest prakseologiem, himalaistą, organizatorem wypraw w najwyższe góry świata oraz instruktorem alpinizmu. Napisał szereg książek o tematyce alpinistycznej. Na podstawie swoich doświadczeń i badań opracował ogólną teorię sprawnego działania, której zarys przedstawił w książce pt. „Sekrety sprawnego działania”.

[fragment →](#)

[spis treści →](#)

[kup książkę →](#)

Spis treści

Wstęp	5
O działaniu ogólnie	7
Najczęstsze braki oraz błędy popełniane w działaniu	15
Zalecenia szczegółowe dotyczące sprawnego i skutecznego działania	17
Dowiedz się, o co ci w życiu chodzi, i znajdź swoją własną drogę	17
Nie bądź zakutym łbem	19
Wyznacz sobie konkretne i jak najdalsze cele	21
Nie czyń nieuzasadnionych założeń	21
Nie trzymaj się zbyt sztywno wstępnych ustaleń	22
Jakikolwiek cel jest zazwyczaj lepszy niż brak celu	22
Nie ograniczaj z góry swoich możliwości	22
Ustal hierarchię ważności celów — nie daj się rozmiąć na drobne	23
Wykorzystuj okazje	23
Zawsze staraj się robić to, co w danym momencie mógłbyś zrobić najlepiej	24
Przygotuj się solidnie do każdej akcji	24
Nie idź bez potrzeby na całość — nie działaj bez rezerw	26
Nie gromadź rezerw nadmiernych	26
Nie nadużywaj „sztucznych ułatwień”	27
Nie przesądzaj niczego zawczasu	27
Staraj się przewidzieć, co się może zdarzyć	29
Nie zasypuj gruszek w popiele	29
Nie siedź beczynnie — działaj!	30
Badanie sytuacji przeprowadzaj co najmniej dwoma różnymi od siebie sposobami	30
Do odważnych świat należy!	31
Nigdy się nie załamuj	31
Posuwaj się do przodu, ale nie naciskaj za bardzo	33
Staraj się osiągnąć swoje cele minimalnym wydatkiem energii	35
Nie rób tego, co równie dobrze może przebiegać bez twego udziału lub nawet lepiej bez niego przebiegnie	35
Stwarzaj fakty dokonane tam, gdzie się tylko da i opłaca	36

Staraj się osiągać jak najwięcej celów za jednym zamachem	36
Wybierz właściwy moment	37
Pchaj nieustająco do przodu sprawy o pierwszorzędym znaczeniu	37
Nie poganiaj rzeki kijem	38
Stosuj racjonalną zmienność działań — nie uprawiaj monokultury	39
Doceń znaczenie przerw odpoczynkowych.....	40
Nie bądź katorżnikiem.....	40
Nie chodź na łatwiznę	41
Zsynchronizuj swoje działania i zachowaj odpowiednie proporcje między nimi.....	41
Wykorzystuj warunki naturalne	42
Unikaj zbyt wąskiej specjalizacji	43
Naucz się choć jedną rzecz robić dobrze.....	43
Nie ryzykuj drobnych zysków tam, gdzie ewentualne straty mogą być po wielokroć większe	44
Przed wszystkim prostota!	44
Spróbuj, zanim zaczniesz robić coś na serio	44
Od czasu do czasu przeprowadź ćwiczenia o ekstremalnym charakterze. Dowiedz się, na co cię stać.....	46
Nie prowadź „walki” na wszystkich frontach jednocześnie.....	46
Utrzymuj inicjatywę	47
Zachowaj systematyczność	47
Wytwórz w sobie właściwe odruchy	47
Nie bój się popełniania błędów	48
Nie popadaj w skrajności.....	49
Naucz się właściwie stawiać i rozwiązywać problemy.....	49
Uwierz w to, że możesz zwyciężyć.....	51
Nie myśl kategoriami pobożnych życzeń.....	52
Naucz się pokonywać trudności — ćwicz siłę woli	52
Nie uzależniaj się.....	53
Nie osiadaj na laurach	54
Nie popadaj w zbytnią pewność siebie.....	54
Dbaj o własną sprawność i wszechstronny rozwój	55
Szanuj przyrodę	57
Nie zostawiaj niedoróbek — to, co masz zrobić, staraj się zrobić dobrze	57
Nie bądź zachłanny.....	57
Nie daj się zalewać drobiazgami	58
Zachowuj zawsze gotowość do akcji	58
Zmieniaj swoje złe nawyki	58
Kuj żelazo póki gorące	59

O działaniu ogólnie

Podstawową cechą sytuacji człowieka jest niepewność i przede wszystkim do niej musimy dostosować nasze poczynania. Prawie nic nie możemy wiedzieć na pewno, zaś o granicach poznania w ostatecznym rozrachunku stanowi słynna zasada nieoznaczoności Heisenberga. Aby przewidzieć przyszłe położenie cząstki elementarnej należy zmierzyć jej pozycję i prędkość. Tą metodą nie można jednak wyznaczyć położenia dokładniej niż pomiędzy dwoma kolejnymi grzbietami fali świetlnej. Żeby precyzyjniej zmierzyć pozycję, należałoby użyć światła o bardzo małej długości fali. Nie można jednak użyć dowolnie małej jego ilości, musi to być co najmniej jeden kwant. Pojedynczy kwant zmienia jednak stan cząstki i jej prędkości w sposób, którego nie da się przewidzieć. Co gorsza, im dokładniej zmierzmy położenie cząstki, to tym mniej dokładnie możemy zmierzyć jej prędkość — i odwrotnie. Heisenberg wykazał, że iloczyn nieoznaczoności obu pomiarów jest zawsze większy niż stała Plancka. Ta granica dokładności nie zależy od metody pomiaru prędkości lub położenia, lecz jest fundamentalną i nieuniknioną własnością przyrody. Pozorna przypadkowość zjawisk kwantowych wiąże się z niemożnością dokładnego określenia warunków początkowych, a także wrażliwością badanych obiektów na pomiar. Matematyka chaosu pokazuje ponadto, że prawa deterministyczne mogą prowadzić do zachowań, które wyglądają jak przypadkowe. Również nawet niewielka zmiana warunków początkowych może prowadzić do całkowicie innego zachowania niż przewidywane. Wszystko to razem oznacza, że dokładne określenie przebiegu większości zjawisk jest po prostu niemożliwe.

W przeciętnej sytuacji życiowej człowiek tym bardziej skazany jest na przewidywania dotyczące jedynie ogólnej natury zjawisk i w jeszcze większym stopniu ma do czynienia z niejasnością i przypadkowością. I do tego właśnie przede wszystkim powinny być dostosowane jego poczynania. Wynika zaś z tego potrzeba zachowania szczególnego rodzaju koncentracji w działaniu: **koncentracji optymalnej**. Do wywołania jakiegokolwiek zdarzenia potrzebna jest odpowiadająca mu koncentracja energii, na to zaś nakłada się konieczność działania w warunkach ciągłej zmienności i niepewności. Musimy zatem oprócz minimalnego zasobu energii potrzebnego dla wytworzenia danego zdarzenia mieć jeszcze ponadto możność skutecznego kontrowania lub wykorzystywania takich zmian. Potrzebny jest nam więc pewien poziom rezerw zdolnych do użycia w takim charakterze. Taki poziom koncentracji, który zapewnia nam możliwość skutecznej reakcji na większość trudnych do dokładnego przewidzenia zmian, lecz prawdopodobnych przy danym typie działania, nazwiemy właśnie koncentracją optymalną. Gdy nie dysponujemy odpowiednimi rezerwami mocy, możemy się spotkać z takimi zmianami sytuacji, które nas przerosną. W każdym przypadku odbije się to negatywnie na rezultatach naszego działania.

Można wykazać, że działania wykonywane z optymalną koncentracją energii pochłaniają minimalną jej ilość, pozostawiając zarazem jej największą ilość na dalszą akcję. Powyższe kwestie stają się dobrze widoczne, gdy np. obserwujemy dwóch wspinaczy pokonujących ścianę skalną, z których jeden jest dobrze do tego przygotowany a drugi nie. Ten przygotowany przejdzie dany odcinek szybko, nie męcząc się przy tym zbytnio, nie utykając i korzystając z najbardziej odpowiedniego rozkładu stopni i chwytów, bez względu na ich wielkość. Wszystkie one — nawet te najmniejsze — mogą być przez niego wykorzystane. Pozwala mu na to zarówno jego sprawność i siła fizyczna, jak i umiejętności techniczne. Jego wydatek energii będzie przy tym minimalny ze względu na brak przestojów w trudnych miejscach, które zużywałyby jego siłę. Drugi wspinacz będzie szedł powoli, męcząc się nadmiernie przy każdym ruchu i z konieczności wykorzystując tylko największe stopnie i chwytty, tworzące niewłaściwy i dodatkowo męczący rozkład, gdyż na nic innego go już nie stać. Zarówno to jak i ciągłe utykanie w trudnych miejscach w szybkim tempie wyczerpie jego i tak mizerne siły. Jego mięśnie cały czas pracować będą pod skrajnym obciążeniem, przez co ruchy jego będą niezborne, co też pochłonie dodatkowe siły. W ostatecznym rozrachunku wszystkie te niekorzystnie pracujące czynniki wytworzą system sprzężeń zwrotnych ciągnący nieprzygotowanego spinacza w dół, w dosłownym tego słowa znaczeniu.

Z kolei działania wykonywane koncentracją mniejszą od optymalnej — działania zbyt łatwe — stają się nieefektywne ze względu na towarzyszące mu rozproszenie uwagi i związane z tym chaotyczne poczynania.

Do wywołania konkretnego zdarzenia niezbędna jest nie tylko odpowiadająca mu ilość energii, ale również odpowiedni jej rozkład przestrzenny, czyli forma. Jeśli będziemy rozpatrywali rozkład energii na dowolnym obszarze, w tym i dowolnie małym, to nieodpowiedniość jej rozkładu wyrażać się będzie tym, że w niektórych miejscach będziemy jej mieli za dużo, w innych zaś za mało — nawet przy generalnie odpowiedniej ilości. W ostatecznym rozrachunku doprowadza to do innego zdarzenia, niż to, które miało być wywołane. Pożądany efekt osiągamy zatem tylko wtedy, gdy użyjemy odpowiedniej koncentracji energii, czyli takiej jej ilości i w takiej formie, która odpowiada danemu zdarzeniu. Ponieważ każdemu rozkładowi przestrzennemu energii odpowiada konkretna własność fizyczna obiektu, można powiedzieć, że związek między formą a treścią jest wzajemnie jednoznaczny. Niejednoznaczne może być natomiast wrażenie, jakie dana forma wywiera na obserwatorach, którzy w związku z tym podkładać będą pod nią różne „treści”, czyli wyobrażenia. **Jakość jest zatem niczym innym jak przestrzennym rozkładem ilości.**

Jeśli w jakimkolwiek punkcie ilość energii będzie za mała, wtedy nie osiągniemy pożądanego rezultatu wskutek niewystarczającego przekształcenia warunków i okoliczności, jeśli za duża, wtedy wywołamy przeciwnocelowe skutki uboczne. To sformułowanie mogliśmy nazwać **prawem nacisków**.

Nie można co prawda twierdzić, że istnieje działanie w ogóle niewywołujące skutków ubocznych, jednakże w przypadku właściwej koncentracji efekty te nie będą sprzeciwiać się celowi, a wręcz przeciwnie — będą mu sprzyjać. Wszystko to doprowadza nas do pojęcia działania właściwego i niewłaściwego. Działaniem właściwym będzie takie działanie, które doprowadzi nas do celu bez wywoływania przeciwnocelowych skutków ubocznych. Działanie takie możliwe jest tylko przy optymalnej koncentracji energii ze

strony podmiotu działającego, która zapewnia wywarcie odpowiednich nacisków w każdym punkcie bez względu na zmiany sytuacji. W rozpatrywanym przykładzie dwóch wspinaczy przeciwcelowym skutkiem ubocznym będzie szybko narastające zmęczenie. Efekt ten pojawiłby się również w przypadku wspinacza przygotowanego właściwie pod względem siłowym, jednakże stosującego nieodpowiednią technikę przejścia.

Jeśli działanie ma być uznane za sprawne, musi ono być działaniem właściwym lub zbliżonym do właściwego. Musi ono zatem spełniać warunki optymalizacji. Filozof i prakseolog Tadeusz Kotarbiński zaproponował, by przy określeniu celu mówić o składnikach istotnych i nieistotnych warunku wystarczającego do zaistnienia zdarzenia składającego się na ten cel. Warunek wystarczający to taki układ warunków poprzedzających dane zdarzenie, który wystarczy do jego zajścia, a więc niejako je powoduje. Zakłada się, że po spełnieniu takich warunków, w wyniku procesów przebiegających samorzutnie, pojawi się zdarzenie, do którego chcieliśmy doprowadzić. Naszym zadaniem jest procesowi temu dopomóc. Im mniej się jednak musimy do istniejących warunków dołożyć, to tym lepiej dla nas. Umiejętność wykorzystywania sprzyjających warunków i okoliczności jest podstawowa w każdym działaniu. Filozofie Wschodu nazywają ją „umiejętnością płynięcia z nurtem życia”. Ze względu na zmienność i relatywną nieprzewidywalność warunków i ludzkiej sytuacji sprawne działanie jest w znacznej mierze sztuką wykorzystywania okazji.

Ponieważ sprawność rozpatrujemy jako stosunek celowo wywołanego efektu do zużytych po temu sił i środków, wynika stąd, że działanie sprawne równoznaczne jest z działaniem ekonomicznym, czyli zużywającym do osiągnięcia celu minimum energii, z czego najbardziej sprawne i ekonomiczne jest działanie właściwe, wykonywane z optymalną koncentracją energii i wiodące prosto do celu. Jest ono jednocześnie najbardziej skuteczne, gdyż w tym przypadku 100% energii zużyte zostaje na celowe przekształcenie sytuacji.

Ekonomiczność działania rozpatrywać możemy jako:

1. Osiągnięcie danego efektu z minimalnym wydatkiem energii.
2. Osiągnięcie maksymalnego efektu przy danym wydatku energii.

Oba sposoby podejścia do rzeczy dają w praktyce ten sam rezultat. Maksymalny efekt przy danym wydatku energetycznym oznacza bowiem, że dane zdarzenie wraz z całym zespołem warunków wywołaliśmy minimalnym nakładem energii, a to z kolei oznacza brak przeciwcelowych skutków ubocznych, czyli zaburzeń. Wynika z tego wszystkiego to, że związek między sprawnością, skutecznością i koncentracją optymalną jest wzajemnie jednoznaczny.

Sprawność i skuteczność w działaniu mogłyby być rozpatrywane jako zdolność do realizacji pierwotnie założonych celów, gdyby nie to, że pewne możliwości ujawniają się zazwyczaj dopiero w trakcie akcji, zaś wytyczone przez nas cele mogą leżeć znacznie poniżej granicy naszych obiektywnych możliwości. Jeśli uczepimy się jak pijany płotu, tego, co uprzednio zaplanowaliśmy, w wielu przypadkach równoznaczne to będzie ze zmarnowaniem znacznej części naszych potencjalnych możliwości, a więc działaniem niesprawnym. Sprawność i skuteczność nie mogą być zatem rozpatrywane tylko jako zdolność do realizacji pierwotnie założonych celów, ale przede wszystkim jako zdolność do posunięcia się jak najdalej we właściwym kierunku, z pełnym wykorzystaniem

istniejących po temu możliwości. Warto przy tym zauważyć, że znaczna część takich możliwości przepada, gdy nie posiada się wystarczająco dalekosiężnie zarysowanych celów, które umożliwiłyby nam zorientowanie się w rozwoju sytuacji. Możemy wtedy w ogóle nie spostrzec się, że okazje przechodzą nam koło nosa. Posiadany rezerw umiejętności i mocy powinna zatem niezbędnie towarzyszyć zdolność przewidywania.

Chęć uzyskania pełnej obliczalności i przewidywalności w nieobliczalnym i nieprzewidywalnym świecie ludzkich poczynań była już powodem niezliczonych klęsk człowieka. Szczególnie jaskrawo wychodzi to w walce, jakkolwiek wiele sytuacji życiowych niezwiązanych z prowadzeniem wojny też pod wieloma względami przypomina walkę. Klasyczny przykład klęski poniesionej w wojnie a wywołanej utopijnym dążeniem do uzyskania stuprocentowej pewności poczynań i związanej z tym całkowitej niemal utraty elastyczności zaprezentowali światu Francuzi w 1940 roku w czasie starcia z Niemcami — przeciwnikiem, który zastosował metody wojny ruchowej opartej na stwarzaniu i wyszukiwaniu okazji z użyciem wojsk pancernych i szybkich. Jak napisał w swoich wspomnieniach jeden z głównych twórców niemieckich wojsk pancernych generał Heinz Guderian: „[...] wszystkie manewry i większe ćwiczenia wojskowe, z którymi miałem możliwość się zapoznać, zdawały się wskazywać na to, że dowództwo francuskie zamierza zorganizować kierownictwo swoich wojsk w taki sposób, aby oparte na niezawodnych podstawach decyzje zapewniły niezawodny manewr i planowe przeprowadzenie działań zaczepnych i obronnych. Przed powzięciem decyzji o jakichkolwiek działaniach chciano mieć pełną jasność co do rozmieszczenia i ugrupowania sił przeciwnika; z chwilą, gdy decyzja była już podjęta, postępowano planowo, powiedziałbym nawet systematycznie, zarówno w marszu zbliżenia, jak i w zajmowaniu podstaw wyjściowych, przygotowaniu artylerii, przeprowadzeniu natarcia lub organizowaniu obrony. To dążenie do ściśle planowanego działania, w którym nie miało być miejsca na przypadek, doprowadziło to do tego, że również i czołgi, reprezentujące siłę ruchomą, wcielono do organizacji wojsk lądowych w takiej formie, która nie naruszałaby schematu, tj. przydzielono je do dywizji piechoty. Nieznaczny tylko ułamek liczby czołgów przeznaczono do działań operacyjnych [...]”. Tym sposobem Francja, dysponując dwukrotną przewagą w czołgach nad Niemcami zamroziła je niejako, nie wykorzystując ich walorów. W rezultacie przegrała kampanię 1940 roku w tempie porównywalnym do tego, w jakim o wiele słabsza od niej Polska przegrała kampanię wrześniową 1939. Widać tu w każdym razie zasadniczą różnicę w podejściu obu stron do sprawy: podczas gdy jedna nastawiona była stwarzanie i wyszukiwanie okazji, druga pozwoliła sobie na jałową i z góry skazaną na niepowodzenie próbę wyeliminowania wszelkiej przypadkowości, zgodnie ze swoim pobożnym życzeniem, by wszystko przebiegało według z góry ustalonego planu. Podobnie jałowe a często wręcz absurdalne próby „chodzenia na pewniaka” zaobserwować można np. w gospodarce. I tak rządy, którym brakuje pieniędzy, zazwyczaj podnoszą podatki, kalkulując procentowo w stosunku do roku poprzedniego, ile im ta podwyżka przyniesie. Jednak już w i tak nadmiernie opodatkowanych gospodarkach, jakie dominują we współczesnym świecie, każda kolejna podwyżka stóp podatków przynosi nie wzrost, lecz spadek dochodów budżetowych wskutek zmniejszenia obrotów gospodarki. Kalkulacja tego typu jest więc wyszana z palca i postawiona na głowie, pomimo pozorów pewności. Żeby w takiej sytuacji zapewnić wzrost dochodów państwa, należałoby stopy podatków obniżyć, ale taki „przerażający”, bo niezgodny z dotychczasowymi wyobrażeniami ruch wymyka się, jak na razie, wszelkiej kalkulacji. Trudno bowiem z braku szerszych danych na ten temat dokładnie przewidzieć, o ile wzrosłyby obroty gospodarki w wyniku takiego pociągnięcia i o ile w związku z tym

wyższe byłyby zyski. Nie oznacza to jednak, że można bezkarnie ciąć gałąź, na której się siedzi, kalkulując z prawie stuprocentową pewnością przychody, tam gdzie należy spodziewać się czegoś wręcz odwrotnego. Podobnie zgubne okazały się dla Francuzów kalkulacje obronne oparte o „stuprocentowo pewną” linię Maginota, którą jednakowoż — jak się okazało — można było ominąć. „Pewność” francuskiej obrony w oparciu o linię Maginota doprowadziła ponadto do błędnego ugrupowania wojsk anglo-francuskich, które skutkiem tego jednym ruchem dało się odciąć od zaplecza i zepchnąć do morza. Podobnie jak z podatkami rzecz się ma z cenami. Wielu nieudolnych handlowców i handlarzy, gdy ich towar słabo się sprzedaje, zamiast cenę obniżyć, jeszcze bardziej ją podwyższa w złudnej nadziei, że zwiększony jednostkowy zysk pozwoli wyrównać straty wynikające ze spadku obrotów, podczas gdy rzecz się ma dokładnie odwrotnie, ale również wymyka się precyzyjnej kalkulacji.

Na opór mentalny tego typu natykają się również wszelkie nowości. Ponieważ zysk z czegoś, co jest nowe, jest praktycznie nieobliczalny, wielu woli siedzieć w starociach, licząc na to, że to co sprawdzone, jest przynajmniej pewne. Tym sposobem zmuszeni są nieustająco przepychać się w tłumie czyniących podobnie, bez żadnych nadziei na wyrwanie się z matni. Kto bowiem nie ryzykuje, ten nie jedzie!

Sytuacja człowieka, ogólnie rzecz biorąc, przypomina sytuację kierowcy jadącego nocą, dla którego przebieg drogi jest jasny o tyle, o ile jest go w stanie ujrzyć w świetle reflektorów swojego pojazdu. Siła ich światła jest odpowiednikiem jego zdolności widzenia, zaś sposób jazdy zadecyduje o efekcie. Jazda ze zbyt dużą prędkością prowadzić będzie do przedwczesnego zużycia pojazdu, straty nadmiernej ilości czasu na naprawy i remonty, a także skończyć się może na drzewie lub w przydrożnym rowie. Spowoduje też zużycie nadmiernej ilości paliwa. Jazda zbyt wolna z kolei skończyć się może nieosiągnięciem celu podróży w pożądanym czasie, skutkiem czego może się on dla nas stać pod różnymi względami bezużyteczny. Zawsze też istnieje możliwość niezauważenia drogowskazu i pojechania złą drogą.

Ponieważ żadne z przedsięwziętych przez nas działań nie jest działaniem ostatnim, więc minimalizacja wydatku energii w stosunku do osiągniętego rezultatu jest warunkiem koniecznym każdego działania, które ma być na dłuższą metę skuteczne. Powody po temu są dwa:

1. Minimalne zużycie zasobów pozwala na zachowanie ich w maksymalnym stopniu na działania dalsze.
2. Ich nadmiar wydatkowany w działaniu powoduje powstawanie przeciwcelowych skutków ubocznych.

Zachowane siły i środki umożliwiają dalsze działanie w różnych kierunkach, pod warunkiem wszak, że występują w odpowiednio elastycznej postaci.

Działanie staje się w pełni sprawne dopiero wtedy, kiedy jest działaniem odruchowym. Pomijając różnego rodzaju zachowania motoryczne w normalnych sytuacjach życiowych, o zachowaniu się i postępowaniu człowieka decyduje podkład emocjonalny. Można wiedzieć, jak należy w danej sytuacji postąpić, ale nie być w stanie tego uczynić, ze względu na to, że przeszkadzają nam w tym emocje, takie jak np. niechęć, strach itd. Ważne jest zatem, aby przez wielokrotne i w pełni świadome powtarzanie pewnego

typu działań wyrobić w sobie odpowiednie nastawienie do różnych rzeczy, tak żeby później — jak przyjdzie co do czego — nie trzeba było w sytuacji podbramkowej toczyć ze sobą ciężkiej walki wewnętrznej, nie wiedząc, co ze sobą zrobić, gdy rozsądek w tę, a emocje we w tę. Wiąże się to ze zmianą struktury emocjonalnej człowieka i zmianą wzorca podświadomości, która rządzi emocjami. Doświadczenie doświadcza bodźców, które — jeśli są wystarczająco silne — mogą zatruć stary wzorec podświadomości. Jeśli nowy wzorec jest pozytywny, oparte na nim działanie dostarcza dodatnich bodźców w sposób stały i w ten sposób trwale się on umacnia. Do uruchomienia takiego działania potrzebna jest siła woli; jeżeli jednak — po pokonaniu początkowych przeszkód — nastąpi dopływ bodźców pozytywnych z zewnątrz, wywołują one dodatnią reakcję podświadomości i nowy sposób działania zostanie utrwalony w postaci nowego nawyku, czy też odruchu. Podstawa do zatarcia starych, niewłaściwych wzorców (zachowań) emocjonalnych jest więc właściwe działanie.

Jakkolwiek niniejsza książka poświęcona jest sprawności działania w ogólności, nie zaś współdziałaniu i stosunkom międzyludzkim, gdzie nie można nie wspomnieć o związkach jakie występują pomiędzy sprawnością a etyką. Zagadnienie relacji pomiędzy sprawnością i skutecznością w działaniu nurtowało wielu filozofów — m.in. ojca polskiej prakseologii Tadeusza Kotarbińskiego. „Czy godzi się — pisał Kotarbiński przy okazji omawiania teorii walki — nauczać takich podejrzanych podstępów i wybiegów? Czy oznacza to, że należy proponować zasadę, że cel uswięca środki? Wszakże nie liczenie się w doborze środków z niczym, oprócz własnego, dobrem, to czysty makiawelizm”. Dość często to, co prakseologia ocenia jako chwyt doskonały, etyka potępia — i odwrotnie. Stąd m.in. wzięło się pojęcie makiawelizmu — zastawu chwytów nieetycznych, ale podobno skutecznych. W grę wchodzi tu jednak wystąpienie przy ocenianiu sprawy błędu dwojakiego rodzaju, a mianowicie zarówno oceny prakseologiczne, jak i oceny etyczne mogą okazać się nieadekwatne i nie wszystko, co ocenia się jako skuteczne, rzeczywiście takim jest — i podobnie przedstawia się sprawa z etyczną stroną zagadnienia. Diaboliczny makiawelizm zazwyczaj okazuje się mieć tzw. krótkie nóżki, zaś świętoszkowatością nader często jest piekło wybrukowane — działania z pozoru etyczne mogą nie być aż tak etyczne w swoich skutkach — jak to było ze słynną ustawą o prohibicji, która nie tylko przyczyniła się do wzrostu pijaństwa, lecz również do demoralizacji i niebywałego rozwoju gangsterstwa. Etyka, usiłując stanowić o tym, co dobre, a co złe, powinna spoglądać na sprawę od strony rezultatów, a nie tylko pobożnych życzeń i dopiero na tym budować swoje wnioski. Relacja pomiędzy nią a działaniem skutecznym, osiągającym dalekosiężne cele, musi być wręcz z definicji wzajemnie jednoznaczna. W tak zwanym życiu jednak postawę etyczną nader często kojarzy się z niepraktycznym naiwniactwem. Skłania to ludzi do licznych ustępstw wobec przyjętych zasad — i często słusznie. Na przykład dość powszechne jest przekonanie, że pomaganie innym ludziom jest zawsze zachowaniem etycznym. Tymczasem jednak pomoc nadmierna przynosi rezultat odwrotny do zamierzonego, obezwładniając człowieka, któremu się takiej pomocy udziela, pozbawiając go własnej inicjatywy i w ostatecznym rozrachunku uzależniając od otrzymywanej pomocy. Pomoc, podobnie jak każde inne działanie — jeśli jest nadmierna lub niewystarczająca, nie przynosi spodziewanych rezultatów. Efektem jednak istnienia nierealnych i nieliczących się z rzeczywistością zasad jest nagminne omijanie wszelkich zasad, gdzie się tylko da. Z powyższych względów oglądanie wszechstronnych rezultatów własnych czynów powinno być podstawowym kryterium tego, co się zrobiło. Działanie właściwe ma zaś to do siebie, że jest dobre (korzystne) dla wszystkich, a nie tylko dla samego zainteresowanego. Nie może być

takiego cudu, że czyjokolwiek **rzeczywista** szkoda, może przynieść ogólny pożytek. Nie może być w praktyce czegoś takiego jak działanie korzystne (dobre) dla jednych, a niekorzystne (złe) dla innych. Jeśli ktokolwiek **faktycznie** traci, to tracą na tym wszyscy, choć z pozoru często wydaje się inaczej. Fair play, będący praktyczną odmianą etyki, sprawdza się właśnie dlatego, że uwzględnia interes każdej ze stron, uznając jedynie tzw. sportową konkurencję. Walka z samej swojej natury powoduje więcej strat niż korzyści i chociaż stosowanie chwytów poniżej pasa bywa skuteczne, to i tak — ogólnie rzecz biorąc — niezgoda rujnuje. W ostatecznym rozrachunku korzyść jest albo wspólna albo żadna, błąd jaki popełniają egoiści, polega właśnie na zbyt ciasnym spojrzeniu na domniemany właśnie interes i utracie perspektywy. Podobnie jak jakiegokolwiek teorie, systemy etyczne zweryfikowane mogą być tylko przez rzeczywistość. Do tej pory, w znacznej ilości przypadków, zasady moralne w gruncie rzeczy uważa się za niezbyt praktyczny luksus, na który nie zawsze można sobie pozwolić. Przekonanie takie bierze się stąd, że nasze zasady moralne albo mają charakter pobożnych życzeń, albo są niewłaściwie stosowane, lub też w taki sposób interpretowane. Rzadko kiedy kojarzy się je ze sprawnością w działaniu.

Na zakończenie ogólnej charakterystyki działania zauważmy, że każde działanie celowe obejmuje cztery zasadnicze fazy:

1. Wyznaczenie celów.
2. Wyznaczenie możliwego przebiegu akcji i jej wariantów (planowanie).
3. Wstępne przygotowanie obejmuje: naukę, trening, gromadzenie środków i dokonywanie prób działania pod danym względem.
4. Realizację, w trakcie której może nie być już czasu na przygotowania, aczkolwiek każda akcja wcześniejsza ma w pewnym sensie charakter przygotowawczy do akcji późniejszej. W trakcie realizacji cały czas odbywają się zarówno przygotowania do bardziej odległych poczynań, jak też zachodzą korekty celów i sposobów dojścia do nich.

Do każdej z tych faz odnosi się cały szereg zaleceń, zarówno o ogólnym, jak i bardziej szczegółowym charakterze. Są one przedmiotem kolejnych rozdziałów.