

83 w 2018 (83)

Oblicza Wodza

Data publikacji: 10.10.2018 / Autor: Marcin Mucha

Dlaczego niektórzy harcerscy wodzowie potrafią pociągnąć za sobą ludzi a inni nie? Czy istnieje wzór, model, przykład idealnego przywódcy? Jakim przywódcą jest nasz Naczelnik? A jakim przywódcą jesteś Ty, Druhu?



Na potrzeby tego artykułu przyjąłem definicję przywództwa, z którą praktycznie pracuję - myślę, że każdy z nas nosi w sobie własne pojęcie tego, kim jest przywódca. Dla mnie przywództwo to uczestniczenie w tworzeniu wizji, misji i wartości. Skuteczne działanie poprzez pociąganie za sobą innych. Motywowanie druhow do osiągnięcia celów. Branie odpowiedzialności za działania i wyniki, swoje i innych. Budowanie do siebie zaufania poprzez własne postępowanie. Inicjowanie zmian i doprowadzanie ich do końca. W poniższym artykule przytoczę trzy różne typologię wodzowskie.

Orzeł i Kruk



W jednym z plemion Indian Ameryki Północnej, w plemieniu Tinglitów opowiadane były historie o Orle i Kruku (1). Przekazywane z pokolenia na pokolenie, opisywały dwóch przywódców, z których Orzeł był wodzem mądrym, bezpośrednim, konkretnym, natomiast Kruk to mistrz sprytu, który używa sztuczek, by nakłonić ludzi do robienia czegoś. Inspirację tych mitów można dostrzec obserwując autentyczne zachowanie tych ptaków: szybującego orła i tańczących kruków.

Gdybym miał odnieść się do harcerskich opowieści, to Orła i Kruka porównał do Zośki i Tolka Banana.



Tadeusz Zawadzki „Zośka”, który zaplanował Akcję pod Arsenalem i dowodził grupą „Atak” był urodzonym organizatorem, odznaczał się wybitną inteligencją i wyjątkowymi zdolnościami, cechował go upór i ambicja, a w decydującym momencie brał udział w

akcji na pierwszej linii, jak przystało na Orła. Natomiast harcerz Szymek Krusz stanął na czele małego gangu, chcąc zrobić z nich zgraną paczkę i podszył się pod Tolka Banana – sławnego, nastoletniego uciekiniera opisywanego w gazetach. Jako szef grupy zapewniał im rozmaite zadania, które nieco zmieniły ich wredne charaktery. (Dla przykładu gang nieświadomie wysprzątał mieszkanie starszej kobiety w poszukiwaniu tajemniczego skarbu.) Tak oto działa Kruk. W najśmielszych snach nie odważyłbym się odpowiedzieć na pytanie, który z wodzów jest lepszy – Kruk, czy Orzeł? Gdyby jednak przymuszono mnie do odpowiedzi – np. goniliby mnie Niemcy z psami odpowiedziałbym uczciwie: to zależy. Od czego, zapytacie? Do tego jeszcze wrócimy.

Wodzirej, Ekonom, Rewolucjonista, a może Kapitan? Kim jest nasz Naczelnik?

By przyjrzeć się bliżej tematowi różnych rodzajów przywództwa postanowiłem postawić na konkret, czyli na analizę aktualnego wodza Organizacji Harcerzy harcmistrza Michała Markowicza. By nie wróżyć z fusów i nie opierać się jedynie na własnym „wydaje mi się” postanowiłem skorzystać z profesjonalnego narzędzia. WERK to Inwentarz Stylów Kierowania Ludźmi (2) i jako narzędzie diagnostyczne posiada odpowiednie wartości trafności i rzetelności. Skala WERK w oparciu o różne modele teoretyczne, przytaczania których Wam oszczędzę, wyróżnia cztery style kierowania ludźmi: Wodzirej, Ekonom, Rewolucjonista, Kapitan. Zanim ujawnię, którym z nich jest druh Naczelnik, oto krótka charakterystyka.

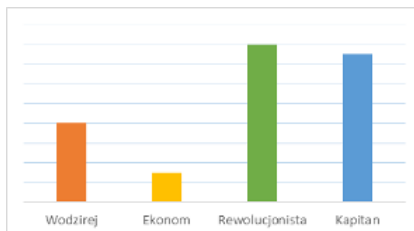
Wodzirej to centrum wiedzy o grupie. Ceni pracę zespołową. Potrafi zbudować szeroką sieć relacji. Wie, jak rozładować konflikty i motywować innych. Umie dążyć do kompromisów.

Ekonom to perfekcjonista. Buduje silne struktury organizacyjne i wyznacza szczegółowe procedury pracy. Ceni porządek i tradycję. Ma umysł analityka.

Rewolucjonista to wizjoner. Skoncentrowany na szukaniu nowych rozwiązań i wprowadzaniu zmian. Motywują go wyzwania. Potrafi wybierać ludzi potrzebnych do realizacji swoich celów.

Kapitan to człowiek czynu. Nie lubi zbędnego teoretyzowania stawia na działanie. Umie organizować pracę sobie i innym. Jest dobrym strategiem. (3)

Uwaga! Dostęp do wyniku Naczelnika jest płatny. Zanim przejdziesz dalej – wyślij SMS pod nr 72 052 o treści POMAGAM, którego koszt wynosi 2,46 z VAT. Wysłałeś? Wierzę Ci.



Rysunek 1 Wynik testu WERK hm.
Michała Markowicza

Interpretacja wyników druha Naczelnika ujawnia, że nie posiada on jednego dominującego stylu przewodzenia ludziom. Może to świadczyć o dużych możliwościach w zakresie przełączania się pomiędzy różnymi stylami oraz spontaniczne reagowanie w zastanych sytuacjach. Wysokie wyniki stylu Rewolucjonista i Kapitan potwierdzają tendencję do zajmowania pozycji lidera i niechęci do sformalizowanych struktur. Stylem najmniej typowym dla druha Michała jest Ekonom – niski wynik tej skali może oznaczać koncentrowanie się na zadaniach i relacjach, a nie procedurach, wytycznych i hierarchii.

W związku z tym możemy się spodziewać mniej zmian w regulaminach, druha Naczelnik może też być mniej płodny jeśli chodzi o wydawanie oficjalnych rozkazów. Spotkania GKHy mogą nie mieć co do minuty rozpisanej agendy, a zaproszenia na kolejne imprezy Organizacji Harcerzy mogą nie trafiać na skrzynki z dwuletnim wyprzedzeniem. Możemy się za to spodziewać, że nie będzie odgrzewania kotletów, będą próby przełamania status quo funkcjonowania Organizacji no i będzie się działało. Obecne działania związane z HAU są dla mnie potwierdzeniem kapitańskiego stylu.

Moje rekomendację dla Naczelnika – by zabezpieczył pozostałe dwa style. By skorzystał z zasobu Wodzireja, które ma, dzięki niemu zbudował relację, by w jego ekipie znalazł się Ekonom. Ktoś kto będzie dopinał działania na ostatni guzik. To wskazówka, którą warto by stosował każdy z nas – dobrego Wodza poznasz po tym, że przyciąga do siebie ludzi różnych, nie zawsze zgodnych z jego stylem.

Szczegółową informację zwrotną przekazałem druhowi Naczelnikowi osobiście. Nie interesuj się, bo kociej mordki dostaniesz.

Możemy powtórzyć wcześniejsze pytanie: czy któryś ze stylów jest lepszy od innych? Lepiej być drużynowym Wodzirejem, a może hufcowym Rewolucjonistą? Powtórzę: to zależy.

Taka sytuacja. Taki wódz.

Jeśli założymy, że bycie wodzem to nie realizacja własnych ambicji, a raczej służba – szara, harcerska służba swoim braciom poprzez dowodzenie nimi – w takim

wypadku Twój styl powinien zależec właśnie od Twoich ludzi. Nie, nie – nie chodzi o to byś stał się wodzem jakiego chcieliby mieć. Chodzi o to byś stał się wodzem, którego naprawdę potrzebują. Tylko jak sprawdzić jakiego wodza potrzebują Twoi podopieczni? No i jak się dopasować do ich potrzeb?

Ken Blanchard oraz Paul Hersey są twórcami Przywództwa Sytuacyjnego (4), jednego z bardziej skutecznych i powszechnie stosowanych modeli przywództwa. Podstawowe założenie modelu to dopasowanie się do poziomu gotowości podopiecznego w danym, konkretnym zadaniu (sytuacji). Na przykład – w ramach realizowania próby na stopień. Jesteś opiekunem? Jaki jest Twój podopieczny?

Poziom 1 - Entuzjastyczny Debiutant - wysokie zaangażowanie, niskie kompetencje.

Jaki jest? Pełen nadziei, niedoświadczony, ciekawy, początkujący, optymistyczny, podekscytowany, chętny do działania, entuzjastyczny. **Czego potrzebuje?** Należy dokładnie instruować i wyjaśniać o co chodzi, należy udzielać szczegółowych informacji podczas zlecenia zadań, sprawdzać wykonanie, wykazywać zarówno błędy, jak i dobre zachowania. Warto kształtować poczucie dumy, że dobrze wykonał zadanie. Pomagać w uczeniu się i wykazywać zainteresowanie problemami wymagającymi rozwiązania.

Poziom 2 - Rozczarowany Adept - niskie zaangażowanie, średnie kompetencje.

Jaki jest? Przytłoczony obowiązkami, zagubiony, bez motywacji, zniechęcony, sfrustrowany, rozczarowany, pozbawiony złudzeń, rozwijający kompetencje. **Czego potrzebuje?** Należy utrzymać styl oparty na określaniu zadań i kontroli ich realizacji, ale z elementami konsultacji i doradzania. Należy poznawać podopiecznego i nawiązywać kontakty osobiste z nim. Należy rozpocząć okazywanie zaufania podopiecznemu i pozwalać na dyskusję dotyczącą metod realizacji zadań. Często omawiać zadania i ich wpływ na funkcjonowanie środowiska, drużyny.

Poziom 3 - Ostrożny praktyk - zmienne zaangażowanie, wysokie kompetencje.

Jaki jest? Samokrytyczny, ostrożny, pełen wątpliwości, kompetentny, pomocny, niepewny siebie, wahający się, znudzony, apatyczny. **Czego potrzebuje?** Uczestnictwa. Należy wciągnąć go do pracy zespołu, grupy, kadry. Wódz staje się bardziej koordynatorem prac grupy i w mniejszym stopniu kontrolerem pracy indywidualnych podopiecznych. Warto koncentrować się na rozwijaniu indywidualnych umiejętności, doradzać w rozwiązywaniu problemów i wprowadzić system samokontroli. Często kontaktować się z podopiecznymi i zachęcać do komentarzy oraz informacji zwrotnych. Określać cele, ale bez narzucania sposobu ich realizacji, obarczać coraz większą odpowiedzialnością.

Poziom 4 - Samodzielny ekspert - wysokie zaangażowanie, wysokie kompetencje.

Jaki jest? Pewny siebie, w pełni kompetentny, inspirator, ekspert, fachowiec, samodzielny, znający swoją wartość, odnoszący sukcesy, niezależny. **Czego potrzebuje?** Autonomii. Zlecenia zadania i przekazania odpowiedzialności. Wyjaśnienia celów i uzyskiwanie poparcia w realizacji. Należy unikać wtrącania się i poważnie traktować wszystkie pytania i wątpliwości.

Trzy największe błędy przy stosowaniu Stylów Przywództwa to:

Traktowanie **Entuzjastycznego Debiutanta** jak **Samodzielnego Eksperta**: prowadzi do pozostawiania ludzi samym sobie.

Traktowanie **Samodzielnego Eksperta** jak **Entuzjastycznego Debiutanta**: zabija inicjatywę oraz pokazuje brak zaufania.

Pozostawianie **Samodzielnego Eksperta** samemu sobie: nawet najlepsi potrzebują oceny, zainteresowania, wyzwań oraz pochwały.

A jaki jest Twój styl, Druhu?



Na potrzeby warsztatów harcerskich zaadaptowałem test, który pozwoli przeanalizować Twój styl przywództwa. Jeśli chcesz otrzymać informację zwrotną na temat tego jaki masz styl, którego ze stylów Ci brakuje, czy stosujesz tylko jeden czy potrafisz je zmieniać i czy trafnie oceniasz, kiedy jaki styl powinieneś zastosować, [wypełnij ankietę](#) i prześlij mi maila na adres: marcin.mucha@zhr.pl

-
1. Katelyn Dickerson, Museum Coordinator, and Benjamin Bard The Raven and Eagle in Tlingit Culture czerwiec 2017. [dostęp: 06 października 2018]. Dostępny w Internecie: <https://baldeagles.org/2017/06/14/a-tale-of-two-birds/>
 2. Urszula Brzezińska, Maria Rafalak Inwentarz Stylów Kierowania Ludźmi Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2015
 3. *Tamże*, s. 20
 4. Blanchard Kenneth, Johnson Spencer, Nowy Jednominutowy Menedżer MT, Biznes 2015

Marcin Mucha

Roztropny Niedźwiedź. Służę jako Naczelnik Harcerzy, wcześniej jako Komendant Centralnej Szkoły Instruktorskiej. Jestem instruktorem Chorągwi Górnośląskiej, Bytomskiego Związku Drużyn. Jestem Ślązakiem, gram w rugby, wykształciłem się na psychologa. Zawodowo zajmuję się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Poza

harcerstwem, we współpracy z żoną, również wychowuję chłopców.