

58 w 2019 (195)

Command, Communication, Control

Data publikacji: 04.09.2019 / Autor: Jan Kamiński

Gdy byłem drużynowym i prowadziłem swój drugi obóz, mój szczerpowy nauczył mnie „zasady trzech C”, którą od tamtej pory staram się stosować. Zasada dotyczy wydawania i egzekwowania poleceń i jest niezwykle prosta. Dlatego wciąż zdumiewam się, jak mało drużynowych – zwłaszcza tych, którzy niedawno otrzymali granatowy sznur – zdaje się ją znać. I jak wielu prostych błędów mogliby uniknąć, gdyby o niej wiedzieli.

Zaczął się od tego, że byliśmy na obozie rowerowym i zatrzymaliśmy się na biwak. Szczerpowy – komendant obozu – wyznaczył dwóm moim harcerzom, którzy pełnili służbę kuchenną zadanie: zakopać resztki, które zostały po obieraniu warzyw i obiedzie. Wyznaczeni druhowie chwycili szpadle i zniknęli w zaroślach, a komendant zajął się jakimiś ważnymi sprawami. Po dłuższym czasie (mogły minąć ze dwie godziny) w obozie zrobiło się głośno:

- Gdzie są ci dwaj, co mieli zakopać kompost? – rozdarł ciszę głos komendanta.

Okazało się, że zniknęli. Wystarczyła jednak chwila poszukiwania, aby obu odnaleźć. Siedzieli przed swoim namiotem zajęci jakąś rozrywką. Byli mocno zaskoczeni, że ktoś ich szuka:

- Jak to!? Przecież zakopaliśmy wszystko tak, jak Druh kazał!
- Czemu nie przyszliście, żeby mi o tym zameldować!?
- Eeee...

Szybka kontrola wykazała, że chłopcy wykonali robotę byle jak i musieli zostać wysłani jeszcze raz, żeby ją poprawić.

Tego dnia szczerpowy nauczył moich druhów jednej rzeczy, której powinni się nauczyć ode mnie: o wykonaniu zadania należy zameldować. Jednak zamiast reprimendy za złe wyszkolenie chłopaków dostałem ważną lekcję: **gdy wydajesz jakiś rozkaz, pamiętaj o zasadzie trzech C: Command, Communication, Control.**

O co chodzi? Po kolei. (Proszę purrystów językowych o wybaczenie, że używam angielskiego; w tej formie mam to wryte w głowę. Kto ma potrzebę, może sobie to przetłumaczyć jako zasadę 3K).

Command

Command, czyli rozkaz. Musi być sensowny. Nie wydawaj poleceń, które niczemu nie służą. Nie namyślaj się w trakcie wydawania polecenia, dobrze przemyśl je z góry. Nie zmieniaj zdania; chyba że każesz robić ludziom coś zupełnie bez sensu, wtedy nie wahaj się odwołać złego rozkazu i przeprosić za zamieszanie (byle nie zdarzało Ci się to za często). Dostosuj polecenie do możliwości tego, kto ma je wykonać; nie wkładaj na ludzi ciężarów ponad siły. I nie wydawaj rozkazów, o których wiesz, że nie zostaną wykonane. Nic nie zyskasz, a jedynie stracisz autorytet.



Communication

Communication, czyli treść i forma wydania polecenia. Musi być zrozumiała. Zastanów się, co trzeba powiedzieć, żeby nie było nieporozumienia, ale też żeby nie zalewać ludzi niepotrzebnymi informacjami. Wyrażaj się precyzyjnie. Dostosuj język i poziom szczegółowości do wieku adresata: biskoptowi musisz wszystko wytłumaczyć dokładnie, ćwik pojmie w lot skrótowe polecenie. Upewnij się, czy podkomendny nie ma pytań i wątpliwości, żeby w razie czego na nie odpowiedzieć.

Z komunikacją związana jest jeszcze jedna sprawa – nie taka oczywista. Czasami polecenie może być zrozumiałe, ale harcerz może nie widzieć jego sensu, celu. Piszę, że sprawa jest mniej oczywista, bo z jednej strony chcielibyśmy nauczyć chłopaków zaufania do przełożonych, karności, wykonywania poleceń bez ociągania i dyskusji. Są to cechy bardzo pożądane, wręcz niezbędne, żeby sprawnie pracować

w jakimkolwiek zespole. Często nie ma czasu na tłumaczenie motywów każdej decyzji; często przełożony widzi więcej i szerzej i nie zawsze może przed swoimi ludźmi odkryć wszystkie karty. Z drugiej strony człowiek pracuje chętniej i lepiej, gdy wie, po co robi daną rzecz. Mało tego! Oprócz karności chcielibyśmy wyrobić w naszych wychowankach krytycyzm w myśleniu; nie chcemy wychowywać armii posłusznych robotów – nie takich chcemy mieć obywateli.



Z jednej strony nie chcemy więc, żeby harcerze kwestionowali nasze polecenia, z drugiej... chcemy żeby kwestionowali nasze polecenia! W tej mierze każdy drużynowy musi znaleźć złoty środek. Ja staram się zawsze wytłumaczyć, po co zlecam jakieś zadanie, pod warunkiem, że jest na to czas. Jednocześnie staram się nauczyć harcerzy, że dyskutować mogą, ale nie publicznie i nie w momencie wydawania polecenia. Krótkie polecenie powinno być wykonane natychmiast, potem zaś harcerz może zgłosić, że jego zdaniem coś było niepotrzebne. Drużynowy ma wtedy możliwość, żeby sprawę omówić i wykorzystać wychowawczo zaistniałą sytuację. W przypadku bardziej skomplikowanych zadań podkomendny może zgłosić wątpliwości w czasie ich wykonywania i drużynowy powinien je uwzględnić (a nawet wycofać się z błędnych decyzji). Nigdy jednak kwestionowanie polecenia nie powinno odbywać się ostentacyjnie i na oczach wszystkich. Chłopcy muszą wiedzieć (trzeba ich tego nauczyć!), jaka jest „procedura”, gdy coś im się nie podoba.

Control

Nie wiem, czy nie najważniejsze: kontrola. To słowo źle nam się kojarzy. Automatycznie łączymy kontrolę z brakiem zaufania wobec kontrolowanego. Nie

ułatwia sprawy znany cytat z tow. Stalina: „Kontrola jest najwyższą formą zaufania”. Przecież nie chcemy wcielać w życie zasad zbrodniarza.

Otóż trzeba rozumieć, że kontrola wykonania naszych poleceń jest niezbędna, jeżeli chcemy, żeby wszystkie one były poprawnie wykonane. Często zdarza się, że nasz rozkaz nie zostaje wykonany, albo zostaje wykonany źle. Napisałem: często. Powinienem napisać: dużo częściej niż myślimy. Dzieje się to z bardzo różnych przyczyn. Wina może leżeć po stronie harcerza (lenistwo, niedbalstwo, zapominalstwo; rzadko zła wola) jak i po stronie drużynowego (niejasna komunikacja, wyznaczenie zadania ponad siły). Może też być tak, że jakieś losowe czynniki przeszkodzą chłopcu w pracy ale o tym nie zamelduje.



Z wychowawczego punktu widzenia niedopilnowanie wykonania rozkazu to sprawa fatalna. Harcerz uczy się, że poleceń nie trzeba traktować serio i że można pracować byle jak. Naprawdę rzadko się zdarza, że do drużyny trafia chłopiec pracowity, solidny, zaradny, słowny i obowiązkowy. Większość chłopców wszystkie te cechy musi dopiero w sobie wyrobić a my mamy im w tym pomóc.

Jak zatem stosować zasadę „control” i jednocześnie nie być jak komunistyczny dyktator. Myślę, że słowa klucze to „szacunek” i „zaufanie”. Szacunek do harcerzy, do ich chęci i zapału. Potraktowanie serio ich deklaracji przynależności do harcerstwa („Mam szczerą wolę...”). A więc także braterskie przypomnienie im, jakie są ich obowiązki, gdy zdają się o nich zapominać. Zaufanie czyli wiara w dobre intencje. Jeżeli chłopak coś zawali, to nie zakładaj z góry, że zrobił to celowo. Dowiedz się, co jest przyczyną porażki. Jeśli jest taka potrzeba, pomóż mu wykonać

zadanie lepiej.

Jak to przekuć na praktykę? Stosuj kilka prostych zasad.

Po pierwsze: o wykonaniu każdego zadania należy zameldować! Jeżeli jeszcze nie nauczyłeś tego chłopaków, naucz ich jak najszybciej.

Po drugie: zadanie delegowane \neq zadanie wykonane. Często w głowie (albo w notatkach) mamy długą listę zadań (zawsze dłuższą, niż byśmy chcieli). Podświadomie chcemy jak najszybciej sprawić, by było tych zadań mniej. Gdy więc tylko zlecimy komuś któreś z nich, wyrzucamy je z głowy. To błąd! Skreślaj z listy tylko rzeczy, które już zostały zrobione. Te które są „in progress” zaznaczaj i czekaj. Jeśli po ustalonym czasie nie przychodzi meldunek „zrobione!”, zacznij badać, co się dzieje.

Uniwersalna ścieżka egzekwowania poleceń wygląda tak:

1) wydajemy rozkaz \rightarrow 2) harcerz wykonuje zadanie \rightarrow 3) harcerz melduje wykonanie zadania \rightarrow 4) kontrolujemy wykonanie zadania \rightarrow 5) w razie, gdy zadanie zostało źle wykonane, polecamy jego poprawienie (wracamy do pktu 2). \rightarrow 6) w razie, gdy meldunek o wykonaniu zadania się opóźnia, sprawdzamy co się dzieje.

Po trzecie: mądrze kontroluj. Gdy dostajesz komunikat „wykonałem zadanie”, masz trzy drogi:

1. Wziąć harcerza i razem z nim obejrzeć/przeanalizować/omówić efekt pracy, wskazując ewentualne rzeczy do poprawienia.
2. Przyjąć meldunek a następnie dyskretnie skontrolować efekt pracy; ewentualnie trzeba będzie zawrócić już zwolnionego harcerza, by coś poprawił.
3. Przyjąć meldunek i całkowicie zaufać harcerzowi (ewentualnie dopytując go o najważniejsze szczegóły).

To, którą drogę wybierzesz zależy od mnóstwa okoliczności, na przykład od tego, ile masz czasu w danym momencie. Warto stosować stopniowanie trudności: więcej ufać bardziej doświadczonym harcerzom, mniej doświadczonych bardziej kontrolować. Wyjście trzecie polecam stosować tylko wtedy, gdy ktoś doświadczony wykonuje bardzo proste zadanie (takich sytuacji raczej staramy się unikać, ale przecież się zdarzają).



To jest właśnie zasada 3C. Prosta, ale dla mnie te trzy „C” były odkryciem. Mam nadzieję, że pomogą także Tobie.

Pisząc, posługiwałem się roboczo przykładem, gdy drużynowy wydaje polecenie harcerzowi. Oczywiście dokładnie te same wskazania obowiązują, gdy zadanie ma wykonać zastęp czy jakaś inna grupa harcerzy, a przełożonym jest przyboczny, komendant obozu czy hufcowy. Zasada 3C jest uniwersalna i są się stosować zawsze, niezależnie od okoliczności.

Jan Kamiński

W harcerstwie od 3 maja 2002 roku. Przez 10 lat był drużynowym: najpierw harcerzy, potem wędrowników. Pełnił też rozmaite funkcje na poziomie hufca i chorągwi. Weteran niezliczonych obozów: stałych i wędrownych, krajowych i zagranicznych, pieszych, rowerowych, kajakowych i żeglarskich.