

40 w 2024 (520)

# Cztery najgorsze pary w harcerstwie, które psują twoje wodzowanie

**Data publikacji: 30.09.2024 / Autor: Michał Topolski**

Odnoszę wrażenie, że w kontekście zarządzania projektami i funkcjonowania w zespole notorycznie popełniamy te same błędy. Często przyjmują one formę łączenia ze sobą założeń, których nigdy nie powinno się łączyć. Refleksje na ten temat, które opiszę poniżej, nie stanowią profesjonalnej analizy z dziedziny nauk o zarządzaniu. Niemniej jednak staram się je poprzeć posiadaną wiedzą teoretyczną, a przede wszystkim opieram się na wnikliwych obserwacjach i osobistych doświadczeniach. Mam nadzieję, że te porady okażą się przydatne w harcerskiej służbie.

Jakie zatem „mieszanki wybuchowe” możemy sobie przypadkiem stworzyć?

## Duża odpowiedzialność i mała decyzyjność

Bardzo często w naszej pracy delegujemy różnego rodzaju zadania. Często powierzenie kluczowych odpowiedzialności wynika z realizowania przez naszych młodszych podopiecznych prób na stopnie instruktorskie lub z przyuczania ich do pełnienia różnych funkcji w przyszłości. Jednocześnie zauważyłem, że często istnieje tendencja do łączenia dużej odpowiedzialności z nadmiernym nadzorem. Często zdarza nam się traktować osoby, którym powierzamy zadania, jakby były robotami, które tylko posłusznie będą wykonywały nasze polecenia. Mamy w głowie jakąś koncepcję, jak dana rzecz powinna zostać wykonana, ale nie chce nam się jej realizować, brakuje nam czasu, sił lub chęci, więc powierzamy ją drugiej osobie. Na nią spada odpowiedzialność, jednak jednocześnie bardzo mocno forsujemy swój pogląd na sprawę i swoje podejście.

Sugestie dotyczące poprawnych metod rozwiązania danego problemu czy odpowiedniego scenariusza realizacji przedsięwzięcia są oczywiście cenne i ich głoszenie jest potrzebne, jeśli chcemy przekazywać wiedzę innym członkom naszej organizacji. Jednakże, jeśli mamy na tyle duże zaufanie, żeby powierzyć komuś odpowiedzialne zadanie, powinniśmy również zaufać tej osobie na tyle, by miała pewną swobodę i elastyczność w doborze środków do realizacji tego przedsięwzięcia. Jeżeli natomiast nie mamy tak dużego zaufania lub uważamy, że dana osoba ma zbyt małe doświadczenie, aby podjąć taką odpowiedzialność, po prostu nie powierzajmy jej tego zadania. Może ona natomiast współpracować z

nami, będąc naszym zastępcą lub “asystentem”, kiedy my podejmiemy się kierowania danym przedsięwzięciem, tak zdobędzie potrzebną wiedzę, a w przyszłości powierzymy jej inne, już własne zadanie do realizacji.

Dla przykładu: Drużynowy harcerzy, chce powierzyć przybocznemu organizację zbiórki ponaborowej. Aby przyboczny faktycznie poczuł odpowiedzialność za to zadanie, a jednocześnie nie czuł frustracji spowodowanej odbieraniem mu kontroli, warto postawić na wspieranie, a nie na prowadzenie go za rękę. Możesz przekazać mu archiwalne konspekty takich zbiórek, aby miał punkt odniesienia, oraz jasno określić swoje oczekiwania – np. że zbiórka powinna zawierać dużą grę terenową. Nie zawężaj jednak zbyt mocno możliwości ani nie dawaj gotowego konspektu, który przyboczny musiałby zrealizować co do joty pod twoim skrupulatnym nadzorem. Jeśli uważasz, że przyboczny nie jest jeszcze gotowy i potrzebuje więcej doświadczenia, siadźcie razem nad konspektem, omawiając szczegóły. Zachęć go do dzielenia się swoimi pomysłami, a zbiórkę przeprowadźcie wspólnie.

## Duża zmienność i brak czasu na adaptację

Wielokrotnie na różnego typu zlotach, biwakach i rajdach spotkałem się z sytuacjami, w których godziny poszczególnych punktów programu ulegały nagłym zmianom z bardziej lub mniej przewidywalnych powodów. Jednocześnie od uczestników wymaga się pełnej gotowości, aby stawić się w odpowiednim miejscu o odpowiedniej porze, nawet jeśli czas ten został wyznaczony zaledwie 5 minut wcześniej. Generuje to pewien klincz – uczestnicy takich wydarzeń nie mogą podjąć się żadnych innych czynności, od najprostszych, jak jedzenie czy mycie się, po znalezienie sobie zajęcia na czas oczekiwania na decyzje. To bardzo frustrujące. Jeżeli już z przyczyn bardziej lub mniej losowych dochodzi do przesunięć, warto zagwarantować uczestnikom pewien luz, który pozwoli im na to, aby ich jedyną czynnością w tym czasie nie było beczynne siedzenie i czekanie. To, że jedyną rzeczą, którą robi się w danym momencie, jest czekanie, jest niesamowicie frustrujące.

Podobne zjawisko często występuje w przypadku zapisów na różne wydarzenia, kiedy same te zapisy i wydarzenia są ogłaszane z bardzo małym wyprzedzeniem, a jednocześnie wymaga się od uczestników szybkiej reakcji i deklaracji dotyczących ich udziału. Jeżeli już jako organizatorzy nieco zawaliliśmy i organizujemy coś *ad hoc*, trzeba przełknąć gorzką pigułkę i przygotować się na to, że nawet jeśli terminy nas gonią, musimy dać ludziom czas na reakcję. Należy przygotować się na to, że liczba uczestników danego wydarzenia może być mniej przewidywalna, zamiast wymuszać na nich nagłe decyzje.

Podobnie działa to ze zmiennością celów. Jako hufcowy nie możesz zmienić wymagań jakie stawiasz przed planami pracy drużyn w trakcie ich pisania i

oczekiwać, że wszyscy wywiążą się z tego w niezmiennym terminie, czy jako drużynowy zmieniać cel wędrówek zastępów pod koniec ich trwania, a jednocześnie kazać zastępowym stawić się o wcześniej zaplanowanym czasie.

Kluczem do zapobiegania takim problemom jest planowanie z uwzględnieniem ryzyka. Jeśli przewidujesz, że przedsięwzięcie może napotkać na trudności związane z terminami, warto zaplanować dodatkowy czas. Nie wyznaczaj podkomendnym ostatecznego terminu wykonania zadań bez zapasu czasu do faktycznego deadline. Nie chodzi o to by spóźnienie stawało się normą, ale o przygotowanie na zdarzenia losowe. Jeśli nie jesteś w stanie zapewnić przewidywalnych warunków, nie wymagaj od swoich podkomendnych czy uczestników wydarzenia natychmiastowej reakcji.

## **Niewystarczająca komunikacja i bardzo konkretne oczekiwania**

Przy zarządzaniu różnymi projektami i wyznaczaniu zadań często, niestety, zdarza się, że osoba delegująca odpowiedzialność ma bardzo konkretne oczekiwania wobec nas. Jednocześnie bardzo często te oczekiwania nie są w żaden sposób zwerbalizowane. Dużym problemem jest przekonanie, że nasz sposób myślenia, nasze schematy i poglądy są czymś oczywistym i będą w 100% podzielane przez drugą stronę. Może to być złudne szczególnie w organizacji, która może wydawać się dosyć ujednoczona i hierarchiczna, a przecież każda osoba może mieć inne wyobrażenia i często operuje na innych definicjach pojęć, z których korzystamy. Warto komunikować się wprost i jasno wyrażać nasze oczekiwania.

Bardzo często padają potem sformułowania takie jak: „myślałem, że to oczywiste i się domyślisz”, „nie tak to sobie wyobrażałem”, „myślałem, że to tak zrobisz, zawsze tak się robiło” i inne podobne żale. Otwartość w komunikacji i założenie, że druga strona niczego się nie domyśli, nie będzie doszukiwała się ukrytych intencji, ani nie posiada tajemnej wiedzy, pozwoli nam uniknąć konfliktów na tym tle.

Na przykład, gdy jako hufcowy powierzysz nowemu drużynowemu koordynowanie uroczystości z okazji święta państwowego, upewnij się, że ma pełną wiedzę na temat organizacji tego wydarzenia. Łatwo pomyśleć: „Przecież od 7 lat uczestniczy w tych uroczystościach, więc wszystko jest dla niego jasne,” ale to złudne. Widzieć coś z boku, a znać organizację od środka, to dwie różne sprawy. Przedstaw konkretne oczekiwania – że trzeba zamówić wieniec, skontaktować się z proboszczem, wystawić sztandar hufca, itd. W przeciwnym razie drużynowy może założyć, że te kwestie należą do innych lub może też po prostu nie dostrzec jakiegoś zadania do wykonania. Kluczowe jest wyjaśnianie wszystkiego wprost i precyzyjne formułowanie oczekiwań.

## Centralizacja decyzji i brak transparentności

Często wodzowski charakter harcerstwa objawia się tym, że wszelkie decyzje podejmowane są na szczeblu centralnym — w drużynie przez drużynowego, a w zastępie przez zastępowego. Samo w sobie nie jest to złe, ma zarówno swoje plusy, jak i minusy. Jednak w połączeniu z brakiem transparentności nawet trafnie podjęta decyzja będzie źle odbierana. Harcerze nie muszą uczestniczyć w każdej decyzji podejmowanej w drużynie, ale powinni znać jej uzasadnienie, aby mieć świadomość, że nie wynika ona z kaprysu drużynowego, lecz z logicznych przesłanek.

Nie trzeba organizować głosowania w drużynie, aby zdecydować, czy podczas wędrowki przejdziemy przez most, czy pójdziemy dalej skrajem rzeki. Jednak drużynowy powinien wyjaśnić, że wybór jednej trasy zamiast drugiej wynika z określonych przesłanek, na przykład most wydaje się być niebezpieczny i niestabilny. Gdyby drużynowy nie powiedział tego wprost, wielu harcerzy mogłoby nie zrozumieć, dlaczego wybiera mniej ciekawą, dłuższą i trudniejszą trasę, skoro mogliśmy przejść przez most i przeżyć dodatkową przygodę.

Tutaj pojawia się także aspekt, o którym wspominałem wcześniej — często mamy pewne ukryte założenia, a drużynowy może zakładać, że harcerze domyślą się motywacji jego decyzji. To błąd. Opieranie się w komunikacji na założeniu, że ktoś jakoś się domyśli o co nam chodzi rzadko prowadzi do dobrych rezultatów (nota bene i tak w takim myśleniu czynimy założenie, że komuś w ogóle będzie się chciało próbować rozszyfrowywać nasze motywacje). Jasne uzasadnienie decyzji działa również jako bezpiecznik, który zapobiega podejmowaniu pochopnych decyzji, gdyż wymaga choć minimalnego wysiłku intelektualnego, by je uzasadnić.

Wariacją na temat tego problemu jest częste ukrywanie naszych niedociągnięć, nieprzemyślanych decyzji czy improwizacji pod przykrywką tajemnicy służbowej, niespodzianki dla harcerzy lub innych podobnych wybiegów. Stawienie czoła prawdzie przyniesie w takich sytuacjach znacznie lepszy efekt.

## Podsumowanie

Mam nadzieję, że przytoczone w tym artykule przykłady pomogą wam wystrzegać się takich „wybuchowych” połączeń, usprawnią waszą pracę, zmniejszą frustrację oraz zachęcą do doskonalenia umiejętności komunikacyjnych. Warto zauważyć, że większość omawianych tutaj problemów wynika z posiadania ukrytych założeń lub właśnie z błędów w komunikacji. A jakie inne podobne połączenia moglibyście wyróżnić? Serdecznie zapraszam do podzielenia się swoimi przemyśleniami na łamach Azymutu.

---

[Dowiedz się więcej o delegowaniu zadań z artykułu Jana Kamińskiego.](#)

[Michał Topolski](#)

Zuchmistrz, instruktor z pięknej Opolszczyzny, w latach 2019-2023 drużynowy 0 KGZów „Łowcy z Pradawnej Puszczy” (tak - „zerowej”) z którą zdobył trop wilka, a w latach 2023-2024 drużynowy 0 KDWów „Krzyk”. Obecnie robi dużo rzeczy, ale przede wszystkim kieruje Wydziałem Zuchów GKHy. Z wykształcenia inżynier cyberbezpieczeństwa, posiada kolekcję piór wiecznych i lubi dyskutować na różne tematy.