

Przestrzeń – pismo dla szefów

25.04.2024

Antoni Biel

Kompleksowo o formacji zastępowych

„Zastępowy jest najważniejszy”

Miałem chyba 12 lat, kiedy usłyszałem to zdanie po raz pierwszy. Powiedział je mój zastępowy, wychodząc z narady z drużynowym. Nie pamiętam szczegółów tego wydarzenia, w końcu minęło od niego około 10 lat. Jednak przez pewny ton i nutą nonszalancji, z jaką zostało wypowiedziane, wciąż brzmi w moich uszach.

O prawdziwości tego stwierdzenia miałem okazję przekonać się na drodze harcerskiej wielokrotnie, natomiast najdosadniej, gdy zakładałem drużynę. Pierwsze nabory, nowi ludzie – wszystko szło dobrze, ale po kilku poprowadzonych przeze mnie zbiórkach nadszedł czas, by chłopaki wzięli sprawy w swoje ręce, a ja, z ich nieco przerośniętego zastępowego stał się ich drużynowym. I tu pojawił się problem – ich jest dwunastu, a w drużynie był tylko jeden zastępowy, zresztą zaciągnięty z innej drużyny. Pomyślałem sobie: „Może wybrać kogoś ze świeżaków?”. Problem tkwił jednak w tym, że każdy z nich miał wówczas 12-13 lat i żaden nie był wystarczająco dojrzały.

Zacząłem dzwonić do drużynowych z hufca z pytaniem, czy może mają w drużynie jakiś niewykorzystany potencjał, by podrzucić mi kogoś na tę niezbędną funkcję? Nie udało się. Podjąłem decyzję, by na pewien czas pozostawić stan taki, jaki był dotychczas tj. nie stwarzać kolejnych zastępów. Ten układ nie zadziałał, gdyż praca jednego zastępowego z tak licznym gronem „świeżaków” przestała przypominać skauting. Musieliśmy więc wybrać drugiego zastępowego z chłopaków z drużyny. Nowa rola jednak go przerosła – kontakt z nim znacznie osłabł i szybko zrezygnował ze swojej funkcji. Na obóz tego roku pojechało pięciu chłopaków (w tym tylko jeden z naboru).

Nie ma zielonej gałęzi bez zgranych zastępów. Nie ma sprawnie działających zastępów bez dobrych zastępowych.



Kłopoty z miotaczem ziemniaków, fot. Antoni Biel

Tylko co to znaczy dobry zastępowy? Dobry zastępowy to taki, który ma potencjał, zapał, który posiada podstawową wiedzę o fachu zastępowego i jest zaradny życiowo. Zakładam, że jeśli wybrałeś tego konkretnego chłopaka na zastępowego, to dostrzegłeś w nim coś wyjątkowego. Może było to szczególne zaangażowanie, energia czy charakter. Różnie się to może objawiać, ale zakładam, że posiada on w sobie ten „błysk w oku”.

Jeśli dany chłopak przystał na tę propozycję, to przypuszczam, że ma jakąś motywację do bycia zastępowym. Zapewne nie jest to „szlachetna misja prowadzenia chłopaków do nieba”. Raczej chodzi o wzmocnienie swojej pozycji w grupie albo wizję udziału w ciekawych wyjazdach z drużynowym. Ważne, że podejmuje wyzwanie i chce przewodzić. Poczucie misji będzie się w nim naturalnie rozwijać przez poświęcanie czasu i energii na rzecz chłopaków z zastępu. Motywację i siłę do tej pracy podtrzymamy i rozwiniemy organizując atrakcyjne wypadki, wspierając go w prowadzeniu zastępu, pokazując swoje podejście do bycia liderem oraz zachęcając do podejmowania przez niego coraz to nowych wyzwań.

Chciałbym więc skupić się w tym artykule przede wszystkim na formacji chłopaka w rzemiośle zastępowego, jak i jego formacji osobistej. Te dwa obszary, w oczywisty sposób się przenikają, ponieważ bycie zastępowym bardzo mocno rozwija chłopaka życiowo, a odpowiedzialność pozwala być lepszym liderem zastępu.

Myśląc o formacji chłopaka w ramach funkcji zastępowego, kluczowe są cztery kompetencje:

Umiejętność kreowania przygód, czyli wymyślenia oraz realizowania ciekawych i angażujących zbiórek. To spoglądanie na świat z otwartą głową i podejście, że da się tworzyć nietuzinkowe przygody. Poza pomysłem, kluczowe jest również planowanie i realizacja. Zastępowy musi umieć koordynować działania, aby przekształcić wizję w rzeczywistość.

Umiejętność powierzenia odpowiedzialności – niezbędna w pracy każdego lidera. Zastępowy musi zaufać chłopakom i pokazać, że są potrzebni. Zapewnić im możliwość rozwoju poprzez powierzenie odpowiedzialności za pewien obszar działalności zastępu. A także wspierać ich, gdy napotykają trudności. Zostawić przestrzeń by chłopaki uczyli się na swoich błędach i towarzyszyć im w przewyżnianiu swoich słabości.

Zdolności komunikacyjne są niesamowicie ważne i kluczowe w efektywnej pracy z zastępem. Dobry zastępowy umie się sprawnie i skutecznie komunikować, tzn. umie wsłuchać się w potrzeby chłopaków, ale też przekonać ich do swoich racji. Umie rozpoznać potencjały poszczególnych członków zastępu i wychwycić ich zainteresowania. Ważne jest, aby lider potrafił radzić sobie z konfliktami, a także umiał zmotywować i zachęcić chłopaków do wyczynów.

Zdolności przywódcze to zespół cech sprawiający, że chłopaki chcą z nim pracować i podążać za jego wskazaniem. Każdy zastępowy powinien wypracować swój styl przewodzenia zastępem, bo każdy posiada inny dar i zestaw atrakcyjnych cech: jeden jest silny, inny wyjątkowo inteligentny, jeszcze inny zawsze pozytywnie nastawiony albo pełen pomysłów.

Są jednak pewne cechy i umiejętności, które każdy może w sobie rozwinąć, by stać się lepszym liderem. Należą do nich: pewność siebie, bycie konsekwentnym, branie odpowiedzialności za działania grupy, siła fizyczna i mentalna oraz poziom technik harcerskich. To także okazywanie wdzięczności i sympatii chłopakom z zastępu. W końcu lubimy tych, którzy lubią nas. Prawdziwego autorytetu nie zyska tyran, ale sympatyczny zastępowy, od którego czuć, że chce swojego dobra.

Oprócz powyższych przymiotów i umiejętności zastępowi mają też swoje **indywidualne trudności** i obszary, nad którymi powinni mocniej popracować. To może być np. samoocena, radzenie sobie ze stresem, zarządzanie sobą w czasie czy nawiązywanie relacji interpersonalnych. Mogą to być również trudności w wierze albo słaba kondycja fizyczna. Na zastępowego patrzymy całościowo jako na człowieka z jego psychiką, ciałem i duchowością, a analizując jego osobę, starajmy się spojrzeć na niego nie tylko przez pryzmat jego funkcji w skautingu. Miejmy zawsze w pamięci, że nie wychowujemy go do skautingu, ale do życia. I do świętości. Bycie zastępowym ma go do tego przybliżyć

W jaki sposób wspierać w formacji osobistej i doskonalić kompetencje zastępowego?

Jak wszystko w skautingu – przy wykorzystaniu motorów: działanie, odpowiedzialność, rady, interes, małe grupy. To wszystko najpełniej realizuje się w zastępie, dlatego działanie zastępem zastępowych należy uznać za formę najsukcesowniejszą.

Czym jest zastęp zastępowych?

Zastęp zastępowych to nie tylko grupa harcerzy o szczególnych obowiązkach, ale prawdziwy mózg drużyny decydujący o losach całej jednostki. To kuźnia liderów – grupa wybranych chłopaków, którzy dzięki wspieraniu siebie nawzajem zdobywają umiejętności przydatne do rozwoju siebie i zastępu.

Ich głosy ważą podczas planowania wyjazdów, ale też codziennych działań drużyny. Przez regularną współpracę i szukanie kompromisów zastępowi uczą się dbałości o dobro wspólne. Wiedzą, że choć rywalizują na zimowiskach czy obozach, to grają do jednej bramki, a dobro harcerzy jest najważniejsze.

Istotne komponenty zastępu zastępowych

Zbudowanie takiego zastępu zastępowych to proces wymagający od drużynowego mądrości, odwagi i czasu. Musi on przekazać władzę w ich ręce. Pozwolić harcerzom na samostanowienie, dając im przestrzeń do rozwoju przez popełnianie błędów. Zrezygnować z kontrolowania wszystkiego i wszystkich.

Korzyści są jednak warte wysiłku. Wzrost wzajemnego zaufania, rozwój samokontroli u harcerzy i większy spokój drużynowego to tylko niektóre z nich. Zastęp zastępowych zyskuje realny wpływ na losy drużyny, przez co zastępowi stają się aktywnymi twórcami skautingu.

Praca z zastępem zastępowych (w skrócie ZZ) w czterech krokach.

1. Poznaj i zdefiniuj potrzeby

Sposób pracy ZZtu jest wypadkową potrzeb poszczególnych zastępowych i możliwości drużynowego. Przed planowaniem pracy ZZtu należy więc dokonać analizy naszych chłopaków. Każdego z osobna.

- Co sprawia mu w skautingu największą radość? (Odpowiedz na to pytanie pomaga w podtrzymywaniu motywacji zastępowego)
- Jakie ma talenty i zainteresowania? Jak można je wykorzystać w skautingu?
- Z czym ma osobiste problemy? (Np. nieśmiałość, niesumienność, uzależnienia)
- Jakich kompetencji zastępowego mu brakuje?

2. Określ cele

- Rozpisz jakie obszary wymagają poprawy, a jakie są warte rozwijania.
- Zastanów się, które z nich są najistotniejsze.
- Na które możesz mieć realny wpływ?
- Ilu zastępowych dotyka ten problem?
- Którymi obszarami zajmiesz się w pierwszej kolejności?

3. Dobierz odpowiednie formy

Nie ma jednego optymalnego schematu pracy z Zastępem Zastępowych. Liczba zbiórek, rad i innych form zależy od specyfiki konkretnego ZZtu. To, czego uczymy na Adalbertusie jest pewnym punktem zaczepienia, pewnym konkretem – dobrym standardem, ale nie bójmy się wyjść poza schematy!



Biwak ZZtu, fot. Antoni Biel

Dostosuj formy pracy do konkretnych chłopaków. Do swojej dyspozycji masz:

- Wypad

Czyli 2-4 dniowy wyjazd. Można pojechać pod namiot, zrobić schronienie z tarpa albo zbudować sobie szałas. Można też spać w budynku. Wybór schronienia jest podyktowany programem wypadu – tym, czego chcemy się na nim nauczyć albo jakie miejsce odkryć. Jest to idealna przestrzeń na wyczyn, taki jak konstruowanie tratwy, budowa ziemianki, gotowanie w dole ziemnym. Podczas takiego biwaku można robić przeróżne rzeczy – doskonalić techniki obozowania, rzeźbić łyżki z drewna czy oprawić nóż w rękojeść z

poroża. To idealna okazja do pokazania jak kreować przygody i powierzać odpowiedzialność.

- Zbiórka

To kilkugodzinne spotkanie w lesie. Nie daje takich możliwości jak biwak, jest za to prostsza w organizacji i pewnie bardziej zbliżona do tego, co chłopaki robią w zastępach. Można dzięki niej pokazać zastępowym, że ich kilkugodzinne zbiórki nie muszą ograniczać się do ugotowania obiadu i walki na chusty.

Rozpoznawanie roślin jadalnych, pieczenie sękacza, szycie portfela ze skóry, a może poznawanie nowych gier? Przygoda jest na wyciągnięcie dłoni.

- Spotkanie

Czy wszystko zawsze musi odbywać się w lesie? Moim zdaniem nie. Warto budować relacje też bez mundurów – mecz, kino, basen, escape room. Bardzo fajnie sprawdzają się tu spontaniczne inicjatywy i urodzinowe niespodzianki. Traktujmy je jednak jako dodatek, a nie substytut tradycyjnych form.

Ja na lany poniedziałek jechałem oblewać zastępowych. Rodzice wkręcili syna, że np. musi znieść im coś na dół, bo zapomnieli z mieszkania. A na dole zamiast rodziców stałem ja – z wiaderkiem wody. Oblany zastępowy wsiadał do auta i jechaliśmy odwiedzać kolejnych. Dzięki takim akcjom zastępowi czują, że nie spotykasz się z nimi z obowiązku, ale dlatego że ich lubisz.

- Rozmowy indywidualne

W zastępie zastępowych panuje przyjemna atmosfera, pełna humoru i żartów. Odnoszę jednak wrażenie, że rozmowy, zwłaszcza te w męskim gronie, są często bardzo powierzchowne. Z obawy, że zostaną zbyt szybko zbagatelizowane lub zamienione w kolejny dowcip chłopaki boją się mówić o poważniejszych sprawach.

W rozmowach indywidualnych dużo łatwiej jest poruszyć głębsze kwestie i dyskutować otwarcie o osobistych trudnościach czy problemach w prowadzeniu zastępu. Świetną ku temu okazją mogą być indywidualne spotkania na zaliczanie zadań. W napiętym grafiku drużynowego może być ciężko znaleźć na to czas, ale gwarantuję, że naprawdę warto!

- Rady stacjonarne i rady online

Podczas wypadów skupiamy się na przeżywaniu przygód i często brakuje czasu na dłuższe rozmowy. Zresztą, takich wyjazdów jest tylko kilka w roku. Szanse na to, że chłopaki będą pamiętali, jak minęła im zbiórka dwa miesiące temu, są niewielkie. Na analizowanie zbiórek i snucie planów trzeba wygospodarować dodatkową przestrzeń. Regularne rady przeciwdziałają eskalacji problemów przez rozwiązywanie ich na wczesnym etapie. Wiadomo – forma stacjonarna jest lepsza pod względem budowania relacji. Ale więzi

budujemy podczas wszystkich wymienionych wyżej form. Tu kluczowa jest częstotliwość. A jeśli ma być regularnie, to takie spotkanie nie może za mocno ingerować w ich i twoje życie osobiste. Jeśli na radzie stacjonarnej miałyby być 2 osoby a na online 5, to może lepiej zrobić ją online?



Rada drużyny, fot. Michał Mrozowski

4. Stwórz harmonogram działań

Wiesz już, jakie są potrzeby twoich zastępowych. Wyzaczyłeś na ich podstawie kierunki rozwoju. Znasz dostępne formy pracy z zastępem zastępowych. Czas spiąć to w pewien spójny plan.

Wyznacz terminy spotkań. Chłopaki z ZZtu mają swoje życia, swoje spotkania i wyjazdy z rodziną. Dlatego tak ważne jest, żeby terminy wypadów ZZtu były skonsultowane z zastępowymi i wpisane do kalendarium na początku roku. Chłopaki i ich rodzice będą wiedzieć, na kiedy nie planować sobie innych atrakcji. A pozostali rodzice z drużyny znają terminy, w których nie będzie zbiórki i mogą zaplanować sobie rodzinny weekend.

Na tym etapie nie powinieneś pisać całego planu ZZ, bo to jest praca dla całego zastępu zastępowych, a nie drużynowego. W trakcie roku z pewnością zyskasz też nowe obserwacje – trzeba więc zostawić przestrzeń na spontaniczne pomysły. Warto jednak napisać tematy przewodnie spotkań. To może wyglądać tak: „Jeszcze w sierpniu zrobimy biwak z ambitnym wyczynem wymyślonym przez chłopaków, by doskonalić umiejętność kreowania przygód oraz pokazać chłopakom jak delegować zadania i dobrze prowadzić

radę zastępu. We wrześniu zrobimy idealną zbiórkę, by trzech nowych zastępowych zobaczyło jakie elementy powinna mieć zbiórka i jak ją zaplanować. Może wypad jesienny zrobimy na ryby? Maciek jest zapalonym wędkarzem, ale temat jeszcze do dogadania z resztą ZZtu...”

Znając potrzeby i cele, mając dobrze zaplanowany pierwszy krok, ale jedynie luźne pomysły na dalsze działania, możemy cieszyć się spontanicznością, jednocześnie trzymając się klarownych kierunków rozwoju naszych zastępowych.

Teorię mamy za sobą. Czas na przykłady!

Poniżej dzielę się z wami pomysłami, w jaki sposób zadziałałbym na konkretne potrzeby chłopaków:

1. Z rady drużyny dowiaduję się, że na zbiórkach zastępów idą do lasu, robią obiad i walczą na chusty. Definiuje problem – chłopaki robią nudne zbiórki zastępów. Zastanawiam się nad przyczyną – zastępowy nie potrafi wykreować przygody.

2. Organizuję ZZ do zwykłego lasu. Może być nawet ten, w którym chłopaki robią zbiórki. Przed ZZ robimy radę, na której to zastępowi wymyślają, co będziemy robić na zbiórce.

Skoro jednak zastępowi nie umieją kreować przygód, to nie zaczną nagle rzucać pomysłami. Z mojego doświadczenia klasyczna burza mózgów często się nie sprawdza, bo albo chłopaki nic nie mówią, albo ci najbardziej wygadani całkowicie dominują rozmowę. Niby pomysłów się nie ocenia na etapie ich generowania, ale ta zasada bywa łamana. Przez to nieśmiali mogą bać się oceny. Dlatego do generowania pomysłów wykorzystujemy techniki kreatywnego myślenia. Może zapisywana burza mózgów, gdzie każdy dostaje 6 karteczek i w 3 min ma zapisać na każdej jeden pomysł i wrzucić do kapelusza? Albo inaczej. Wcielamy się w jakąś postać i wymyślamy, jak ona zrobiłaby zbiórkę. Bear Grylls, Magda Gessler a może Friz? I tak na zbiórce Beara Gryllsa żywimy się tylko tym, co znajdziemy w lesie. U Magdy Gessler, w ramach zbiórki, robimy MasterChefa. Z Frizem zbieramy śmieci, a za każdy worek dostajemy worek kulek na paintballa po sprzątaniu.

Takie metody pozwolą wyjść ze schematów, a ci najbardziej niepewni unikną strachu przed oceną – jedzenie robaków to przecież pomysł Beara Gryllsa, a nie ich.

Mamy pomysł – teraz podział zadań i realizacja, by udowodnić sobie, że można i warto robić ciekawe zbiórki. Po takiej zbiórce, gdy na radzie zastępowy powie mi: „no ja ich pytam, co chcą robić na zbiórkach ciekawego i nikt nie ma pomysłów”, to przypominam mu „pamiętasz jak przed ZZ wymyślaliśmy wspólnie plan? Jakiej użyliśmy techniki do generowania pomysłów?” W ten sposób przenoszę dobre praktyki z ZZtów na zbiórki zastępów w drużynie. Oczywiście w kreowaniu przygód, pomysł to dopiero pierwszy krok, ale analogicznie uczymy podziału zadań i powierzania odpowiedzialności. Więcej o tym w artykule [Prowadź, to znaczy inspiruj!](#)



ZZ w Tatrach, fot. Antoni Biel

Chcąc wzmocnić pewność siebie i umiejętności komunikacyjne moich zastępowych organizuję wypad do Zakopanego. Wyjazd ma formę explo, z tym że jedziemy bez pieniędzy, żywności czy biletów. Założenie jest takie, że by zrealizować nasz cel – dotrzeć nad Morskie Oko, musimy zdać się na ludzką życzliwość. I tak najpierw jedziemy autostopami, później chodzimy po sąsiedztwie, oferując pomoc w wynoszeniu śmieci czy odśnieżaniu. Za zebrane pieniądze kupujemy prowiant i bilety do Zakopanego. Tam szukamy noclegu, jeszcze trochę dorabiamy, by mieć coś do jedzenia i z rana ruszamy w góry. Z uwagi na to, że jest nas w ZZcie szóstka, działamy przez większość czasu w dwójkach/trójkach, co wymusza od wszystkich zaangażowanie w interakcje z nieznanymi ludźmi. Jeśli chcecie dowiedzieć się jak chłopaki wspominają ten wypad, zapraszam do zapoznania się z [wrażeniami z wyprawy](#).

Kilka słów o zagrożeniach

Nie można zapomnieć o tym, że zastęp zastępowych to jednostka użyteczna, której celem jest poprawa jakości zbiórek zastępów oraz o tym, że chłopaki jeżdżą na ZZty, by lepiej prowadzić zastęp. Musimy wystrzegać się tworzenia drużyny dwóch prędkości, gdzie zastępowy prowadzi zastęp (smutny obowiązek) tylko po to, by móc brać udział w ciekawych wyjazdach z drużynowym. Zachowanie prawidłowej optyki, szczególnie dla zaangażowanych drużynowych może nie być proste. Rozwiązaniem nie jest jednak zmniejszanie atrakcyjności ZZtów. Rozwiązaniem jest robienie na ZZcie takich rzeczy, które chłopaki mogą rzeczywiście przenieść na zbiórki swoich zastępów. Ważne jest też podkreślanie misji zastępowego – tego, że mają wpływ na chłopaków i są tu dla nich. To także dbanie o to, by zastępowy miał w swoim zastępie przyjaciół i wystrzeganie się rozdzielania kolegów przez rotacje ludzi między zastępami. To zachęcanie do coraz to ciekawszych i ambitniejszych projektów w zastępie. Na koniec – rozsądna liczba ZZtów, tak by zostawić chłopakom czas na wyczyny w zastępach.

Tajemniczy składnik



ZZ w Rzymie, fot. Maksymilian Stolarczyk

Miałem już oddawać w tej formie artykuł do korekty, jednak czytając go ostatni raz, miałem poczucie, że czegoś brakuje. Niby wszystkie klocki składają się w całość, ale to wszystko jest nieco bez życia.

Bez miłości przenikającej relację drużynowego z zastępowym wszystkie działania są jakiegoś sztuczne. Potrzeba więzi. Więzi budowanej przez wielogodzinne rozmowy, wspólną pracę i zaangażowanie w jego życie. Potrzeba relacji opartej na pełnym zaufaniu, w której chłopiec czuje się swobodnie, mogąc rozmawiać z drużynowym o wszystkim. Warto tworzyć relację, w której nie ma tematów tabu, w której może być w pełni sobą, w której jest akceptowany oraz taką, która ciągnie go do wykorzystania pełni swojego potencjału.

Bycie tak bliskim autorytetem to ogromne wyzwanie, wymagające od nas ciągłego rozwoju. By nie zwalniać tempa, by ciągle oferować sobą coś wartościowego.

Jednak te wpatrzone w Ciebie oczy, spojrzenie pełne ufności – ono mówi: „Liczę na Ciebie. Jesteś dla mnie ważny”. I już wiesz, że twoje wysiłki mają znaczenie. A to przekonanie uskrzydla do dawania z siebie każdego dnia jeszcze więcej.

Nie pozostało mi więc nic innego, jak życzyć Ci takich relacji z Twoimi zastępowymi, bo jeżeli skauting miałby być bez miłości, to może lepiej, żeby go w nie było.