

Przestrzeń – pismo dla szefów

06.02.2025

Stanisław Zapala

## **Decyzyjność – czyli jak psuć rzeczy i robić sobie krzywdę**

*„Dobre decyzje są wynikiem doświadczenia, a doświadczenie zdobywa się poprzez podejmowanie błędnych decyzji.” ~ Mark Twain.*

Będąc jeszcze harcerzem, mój drugi drużynowy, przy okazji pogadanki o BHP podczas pierwszego dnia pionierki, zwykł mawiać: „Pierwsza zasada obozu: jeżeli ktoś zrobi sobie krzywdę, to przegrywa”. Przyznam, że sam ten zwyczaj przejąłem, jako zabawną formę przypominania o bezpieczeństwie. Za każdym razem, gdy słyszę lub wypowiadam te słowa, uśmiecham się w duchu – wiem przecież, że nikt nie robi sobie krzywdy celowo, ale jest to niepożądany wypadek przy pracy.

Wydaje mi się jednak, że w istocie skautingu bardziej leży akceptacja ryzyka krzywdy niż stawianie bezpieczeństwa na pierwszym miejscu. I proszę, zanim doniesiecie o mnie do kuratorium, przeczytajcie do końca.

W poniższym artykule szukam zarówno granic Przestrzeni Wolności (*przed przeczytaniem serdecznie polecam zapoznać się z artykułem Ignacego Piszczka o tym samym tytule, dostępnym w [Przestrzeni](#)*), jak i praktycznych wskazówek jak powierzać decyzyjność.

### **Ryzyko**

W skautingu wiele mówimy o konsekwencjach, o przestrzeni wolności. Wolności – czyli (jak twierdzi PWN): „możliwości podejmowania decyzji zgodnie z własną wolą”.

No właśnie – decyzji. Decyzji, które mogą mieć różne skutki – zarówno pozytywne, jak i negatywne. Wolność ma to do siebie, że zawiera w sobie element ryzyka, jest niebezpieczna. Gdybyśmy zawsze wiedzieli, co robi nasz podopieczny – to nie byłoby wtedy mowy ani o przestrzeni wolności, ani o skautingu. W naszej metodzie, tak jak w samej wolności, ryzyko jest immanentne .

Tworząc przestrzeń do samodzielnego podejmowania decyzji i powierzając odpowiedzialność młodym, wiele ryzykujemy, jednak wiemy, że ryzyko to się opłaci w długim terminie. Liczymy, że na podstawie swoich decyzji – trafnych i błędnych – nasi podopieczni będą się rozwijać, uczyć, zdobywać doświadczenie. Jest to podejście jak najbardziej słuszne.

W praktyce powierzanie decyzyjności okazuje się trudniejsze niż mogłoby się wydawać.

Najczęściej wątpliwości prześladują nas w dwóch sytuacjach: kiedy nasi podopieczni podejmują błędne decyzje oraz kiedy realizują powierzone im zadania w inny sposób, niż sami byśmy je zrealizowali.

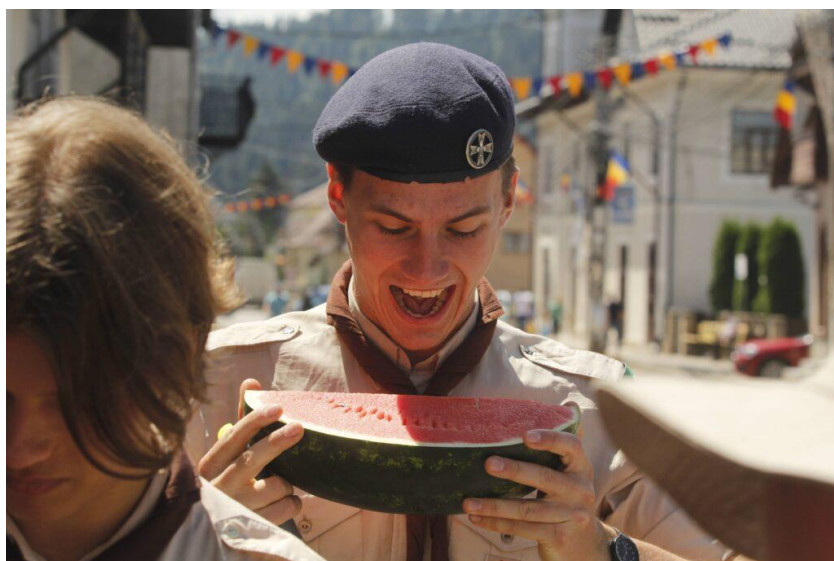
## Zła decyzja to... dobra decyzja?

Na początku zdefiniujmy, co rozumiemy pod pojęciem „złej” decyzji – gdyż, gdy dłużej się nad tym zastanowimy, niewiele decyzji okazuje się całkowicie złymi. Co więcej – nie każda decyzja, która początkowo wydaje się błędna, daje jedynie złe owoce. Jako błędną decyzję rozumiem tutaj decyzję, wskutek której albo zamierzony cel nie jest osiągnięty, albo zostaje osiągnięty środkami dalekimi od optymalnych (marnotrawstwo zasobów, czasu), albo dzieje się szeroko pojęta krzywda.

Pierwsze dwa rodzaje błędnych decyzji są dla szefa zawsze pokusą: czujemy nieodpartą chęć wytłumaczenia podopiecznemu, że w ten sposób się nie da, sposób realizacji jest do bani, a zupa była za słona. Czujemy chęć podjęcia decyzji za niego, ponieważ sami mamy już pewne doświadczenie, może kiedyś sami popełniliśmy ten błąd, próbowaliśmy tego, w co właśnie pakuje się nasz harcerz czy harcerka. Jednak tego typu błędne decyzje podjęte samodzielnie przez harcerza, mogą mieć ogromną wartość pedagogiczną na dłuższą metę, podczas gdy „poprowadzone za rączkę” dobre decyzje często rozwiązują problem jedynie tu i teraz. Tego rodzaju decyzje są może nieoptymalne, jednak w gruncie rzeczy nie są złe same w sobie. W końcu dzięki nim osoba uczy się, co działa, a co nie, jak można coś zrobić lepiej. Błędne decyzje polegające na nieosiągnięciu celu lub osiągnięciu go w sposób nieefektywny możemy w zasadzie nazwać inaczej: to „nieoptymalne decyzje”.

Trzeci rodzaj złych decyzji to sytuacje, w których przez działanie stała się jakaś krzywda – materialna, społeczna czy inna. Powstała jakaś szkoda, którą trzeba naprawić. Pedagogicznie – ogromny potencjał do wykorzystania! Fakt, że skutki naszych wyborów zabolowały nas lub kogoś, są potężnym bodźcem do rozwoju i refleksji nad własnym zachowaniem. A jeśli sytuacji towarzyszą duże emocje – mamy gwarancję, że nauka wyciągnięta z tej sytuacji pozostanie z podopiecznym na długo.

Pozwólmy harcerzom i harcerkom podejmować błędne decyzje! Pozwólmy im robić sobie krzywdę, zdobywać doświadczenie i ponosić konsekwencje błędnych decyzji.



fot. Archiwum Autora

## **Czy zła decyzja ma coś, o czym dobrej decyzji nawet się nie śniło?**

Błędne decyzje zmuszają nas, choć w minimalnym stopniu do refleksji. Pobudzają nas do myślenia. Dlaczego się nie udało? Jak mogę zrobić to lepiej? Dlaczego to, co zrobiłem, kogoś zabolalo? Co mogę zrobić w przyszłości, aby uniknąć podobnych sytuacji?

Ponadto poczucie krzywdy, straty, bólu, a czasem nawet uczucie zawodu, utrwalają w naszej pamięci dane doświadczenie. Z reguły silne emocje utrwalają wspomnienia, zatem jako szefowie tym bardziej powinniśmy zważać na to, w jaki sposób przeprowadzamy „sytuacje kryzysowe” w naszych jednostkach, takie, które wiążą się z silnymi emocjami u naszych harcerzy, harcerzy czy wilczków.

O ile sama „zła” decyzja może nigdy nie będzie dobra, o tyle możliwości pedagogiczne, jakie stwarza, są przeogromne, a długofalowo, dobro, jakie może wynikać z pojedynczej trudnej sytuacji, może być gigantyczne.

### **Granice autonomii**

Gdzie są jednak granice dla takiego popełniania błędów i robienia sobie krzywdy?

Najpewniej na obozach szkoleniowych mogliście usłyszeć o trzech: „zagrożeniu zdrowia, życia i moralności”. Ktoś dociekliwy zauważyłby pewnie, że granice te są dosyć uznaniowe, płynne, bardzo zależne od sytuacji. To prawda. Każdą sytuację należy rozpatrywać indywidualnie, biorąc pod uwagę potencjalne konsekwencje, ich trwałość i rozmiar. Warto zauważyć, że te kryteria odnoszą się jedynie do trzeciej kategorii „złej decyzji” – wyrządzenia sobie lub komuś krzywdy. W przypadku „nieoptymalnych decyzji” powiedziałbym, że granice autonomii może wcale nie istnieją (lub leżą na dnie kasy drużyny).

Wejdę tutaj w niewielką polemikę w sprawie granic krzywdy, a może bardziej zachęcę Was do samodzielnej refleksji nad tym, gdzie one leżą. Jasne jest, że uszczerbek na zdrowiu, życiu czy moralności jest po prostu zły, nazywajmy rzeczy po imieniu. Należy zrobić wszystko, co można, aby zapobiec jego wystąpieniu, nie bagatelizując ryzyka. Jednak zacięcie się nożem, złamana ręka podczas Wielkiej Gry, czy kłótnia w zastępie zakończona bójką i podbitym okiem się zdarzają. Zależy nam na tym, aby tego typu krzywdy nie miały miejsca, robimy wszystko, co w naszej mocy, aby im zapobiec, jednak nie rezygnujemy z wolności harcerzy, aby mieć stuprocentową pewność, że się nie wydarzą. Gdybyśmy chcieli całkowicie wyeliminować ryzyko, musielibyśmy zrezygnować z olbrzymiej części naszych zajęć i metody. Dopuszczamy krzywdę, która jest możliwa do naprawienia i nie powoduje poważnych i długotrwałych skutków.

Moralność jest nieco trudniejsza do ubrania w sztywne ramy i wyważenie potencjalnej krzywdy oraz potencjalnych zysków pedagogicznych. Dostrzeżenie, że jakieś zachowanie powoduje krzywdę moralną, podkreślenie tego przez szefa, a także bardzo ważne - porozmawianie i wyciągnięcie wniosków z podopiecznymi - jest niebagatelną okazją do wzrostu. Zapobiegamy demoralizacji; jednak gdy już wystąpi, nazwanie jej i wyciągnięcie wspólnej nauki z podopiecznymi może przynieść wielką wartość. Trzeba pamiętać, że sytuacje, w których naruszane są znane chłopakom normy moralne oraz ideały harcerstwa

(skautingu), dają im w szczególny sposób możliwość rozwoju. Nie chcemy, aby takie wydarzenia miały miejsce, lecz gdy już wystąpią, wykorzystajmy je wychowawczo.

Ponownie – nie zachęcam do robienia sobie krzywdy czy to fizycznej, czy jakiegokolwiek innej, broń Boże! Pozwalamy na błędy, o ile są one możliwe do naprawienia lub nie skutkują trwałym i poważnym uszczerbkiem. Zauważam jedynie, że często najbardziej wartościowe lekcje w życiu naszych podopiecznych (a także naszym) wynikają z sytuacji trudnych, bolesnych, kryzysowych, z wyrządzonej krzywdy, z tego wszystkiego, czego w życiu chcemy unikać.

### **Mleko się rozlało?**

Najważniejszy etap wyciągania nauki z błędu dzieje się PO, a nie W TRAKCIE błędnej decyzji. Rozmowa, wyciągnięcie wniosków, uświadomienie i naprawa szkody to elementy, które pozwalają dojrzeć naszym podopiecznym już po samym fakcie popełnienia błędu. Jeżeli była to nieoptymalna decyzja, życie często samo nauczy kolejnym razem podjąć ją lepiej – uczy tego przez życie w przyrodzie, naturalne konsekwencje oraz wszelakie gry. W przypadku błędów, wskutek których stała się krzywda, rozmowa i rekompensata stają się jeszcze ważniejsze. Nie możemy zostawić sytuacji bez komentarza czy rozmowy na jej temat: naszym zadaniem jest pokazać właściwą drogę naprawy sytuacji i pomóc wyciągnąć wnioski. Bardzo ważne jest wyraźne wskazanie szkody, ale też równoczesne pozostawienie przestrzeni lub ewentualne popchnięcie w kierunku jej naprawy – naszym celem nie jest przecież wzbudzanie dalszego poczucia winy, ale nauczenie radzenia sobie w sytuacji, w której kogoś skrzywdziliśmy, adekwatnie do krzywdy i dojrzałości podopiecznych.



fot. Archiwum Autora

## Praktyka

Jak delegować zadania i dawać autonomię, aby przynosiło to dobre owoce?

**Wybierz odpowiednią osobę do właściwego zadania** – Przydzielając zadanie czy powierzając decyzję do podjęcia, pamiętaj o konkretnych osobach, ich potrzebach, zainteresowaniach, mocnych i słabych stronach.

**Deleguj precyzyjnie i transparentnie** – Powierzając zadanie, określ jasno pożądaný cel, opisz wymagania, jasno wytycz granice. Podkreśl, które aspekty wykonania zadania mogą być zmienione lub dostosowane przez osobę wykonującą, a które muszą pozostać niezmienione.

**Zapewnij zasoby** – Powierzając zadanie, upewnij się, że osoba posiada wszelkie potrzebne zasoby, informację i wiedzę do jego realizacji.

**Zapewnij autonomię** – Nie wtrącaj się w sfery, które pozostawiłeś do dostosowania i wyboru osobie wykonującej zadanie.

**Zaufaj, nadzoruj i wspieraj** – Nie pozostawiaj ich samemu sobie. Jeżeli istnieje potrzeba wsparcia, udzielaj go. Pomóż mu/jej zrobić to samodzielnie!

**Toleruj błędy** – Pomoc i wyrozumiałość przy popełnionym błędzie silnie wpływa na zaufanie i poczucie bezpieczeństwa.

**Ewaluacja** – Po realizacji znajdź czas na podsumowanie. Oceń, ale również docień starania, podjęte próby, pomysły, które się pojawiły oraz ostateczny efekt. Wspólnie świętuj sukcesy. Wyciągaj wnioski z porażek. Zaangażuj osobę, której powierzyłeś zadanie, w proces podsumowania.

Choć te dobre praktyki pierwotnie dotyczą delegowania zadań, myślę, że można przełożyć je na „zarządzanie odpowiedzialnością” w naszych jednostkach. Do włączania w decyzje, nadzorowania i ewaluacji mamy wspaniałý instrument – Rady. Jako zadanie możemy potraktować każdy element życia obozowego, od gotowania aż po wybór miejsca obozu. Większość złych decyzji, jakie nasi podopieczni będą podejmować, ograniczy się do sfery gier i zabaw, co daje silną motywację do wyciągania nauki z błędów.

W końcu środowisko bezpiecznej przestrzeni do popełniania błędów jest prawdziwą Przestrzenią Wolności.

Mam nadzieję, że ten artykuł nie okaże się złą decyzją.

A może właśnie mam nadzieję, że się okaże?

Już sam nie wiem...