



Prawa nauki najpierw trzeba zgadnąć. Nie śmiećcie się, tak właśnie jest. Potem należy uświadomić sobie, jakie są konsekwencje takiego zgadniętego prawa – jeżeli jest ono prawdziwe, to jakie ma następstwa w rzeczywistości. A potem sprawdzić, czy rzeczywistość faktycznie tak wygląda, jak się spodziewamy. Jeżeli nie, to nie jest ważne, kto wymyślił prawo, jak jest mądry i ile nagród Nobla zdobył. Nie ma racji. Nie da się tego naciągnąć, zinterpretować, wykręcić się. Nie ma racji. Pomylił się.

Richard Feinmann
na wykładzie dla
studentów fizyki, 1964
(tłum. moje)

Ostatnio na jednej z grup facebookowych trwała dyskusja o jakości kształcenia w ZHP, w szczególności o kursach kadry kształcącej. Wyrażano w niej różne opinie, m.in. że kursy te są na fatalnym poziomie: są nudne, akademickie (co jest oczywiście najgorszym możliwym zarzutem), niepraktyczne, że brak w nich iskry, a ich absolwenci robią potem równie marne kursy drużynowych. W efekcie tych ostatnich mamy złe drużyny, zatem i cały ZHP jest kiepski. Wielu uczestników dyskusji zaczęło zgadzać się z takimi poglądami, wtem ktoś zadał pytanie: „Przepraszam, ale skąd wy wiecie, że te KKK są takie fatalne? Bo ja widziałem chyba same dobre”. „A myśmy widzieli złe, więc to bez znaczenia, co ty widziałeś!” – odrzekli dyskutanci. Skąd zatem uczestnicy rozmowy wiedzą, jakie są kursy kadry kształcącej w ZHP? Ano, coś zobaczyli, posłuchali opowieści innych i są przekonani, że wiedzą, jak jest, lepiej niż inni, którzy widzieli co innego.

O sensie badań

Gdy w praktyce kierowania organizacjami pojawia się temat „badań”, jednym z podstawowych zadań poproszonego o pomoc w ich wykonaniu naukowiec jest wyjaśnienie całej organizacji, czym w ogóle są badania: czemu służą i jak się je prowadzi.

Większość zamówień ma bowiem postać pytań o stan faktyczny – organizacje chcą wiedzieć, ilu mają menadżerów, ile zarabiają w poszczególnych miastach, ilu ludzi ukończyło szkolenia. Na podstawie tych danych decydują: zwiększyć liczbę szkoleń! Obniżyć koszty funkcjo-

nowania zarządu! Zwolnić dyrektora ds. marketingu! Dla naukowca taka chęć znajomości rzeczywistości jest sprawą bliską i zrozumiałą, nauka działa dlatego, że pewni ludzie nie wiedzą, JAK JEST, a chcą się tego dowiedzieć.

Naukowcy wiedzą jednak, że odpowiedź na pytanie: JAK JEST, nie wyczerpuje sensu prowadzenia prac badawczych, a jeżeli już – to tylko częściowo. **Pierwszym celem nauki jest bowiem opisanie rzeczywistości taką, jaka jest;** za pomocą narzędzi (mierników), które są powszechnie uznane (a nie wymyślone na potrzeby chwili) i stwarzają możliwości porównań. W niektórych dziedzinach życia nie ma z tym żadnego kłopotu: na pytanie, jaką długość ma drewniana belka, wyciągnąć można z kieszeni miarkę i zmierzyć belkę. Inaczej wygląda sytuacja w naukach społecznych: choć istnieją i w nich miarki (sprawdzone testy, kwestionariusze, uznane na świecie metody badawcze), ci, którzy za „badania” w tym obszarze się biorą, często oceniają „na oko”, uniemożliwiając porównania, nie budując zaufania do swoich ocen, degradując znaczenie prac badawczych. Z tych trzech skutków najpoważniejszy jest ten dotyczący uniemożliwiania porównań. Oto przykład: Ważę 115 kilogramów. Skąd wiem? Bo wszedłem na wagę (nikt mnie nie ZAPYTAŁ, ile ważę). Ale czy to dużo, czy mało? Wiem tyle, że WIEKSZOŚĆ waży dużo mniej, więc mogę się uznać za grubasa.

A teraz to samo o harcerstwie. Czy ludzie, którzy kiedyś byli u nas, są religijni? 70% jest! Czy już się cieszymy? Po kolei: A skąd wiemy, że 70%? Bo ich

zapytaliśmy i uwierzyliśmy? Ale czy to dużo? Czy zapytaliśmy choćby tych, co nigdy w ZHP nie byli, żeby mieć jakiegokolwiek porównanie? A jeżeli WIĘCEJ tych, co nie byli, jest religijna? A jeżeli tyle samo? To czym się ekscytować?

Nauka zatem, opisując rzeczywistość, musi (a) czynić to w sposób powtarzalny i rzetelny oraz (b) stwarzać możliwości porównań. Gdy tego nie robi, gdy nie wykorzystuje się jej do tego, dogodne warunki do wzrastania otrzymują:

- ułudy, gdy ludzie sądzą, że wiedzą, jaka jest prawda, choć wcale tego nie wiedzą,
- halucynacje, gdy koloryzują lub tworzą fakty w ten sposób, by pasowały do ich obrazu świata,
- mesjanizm, gdy zaczynają planować, jak ów świat wyzwolą z problemów, które sami sobie uroili,
- wrogość wobec tych, którym zdarzyło się widzieć coś innego lub inaczej o problemach myśleć.

Jest i drugi cel nauki, ten właśnie, o którym najczęściej mówi się organizacjom – **ten cel, to WYJAŚNIENIE rzeczywistości**. Cel ten także składa się z dwóch zadań. Pierwsze z nich – odpowiedzieć na pytanie „czemu jest tak, jak jest?”, a drugi „no i co z tego, że tak jest?”. Obydwa te zadania są możliwe w pełni do zrealizowania jedynie w formie eksperymentu. Przyglądanie się jej w formie „zdjęć” (czyli w danej chwili) pozwala zaledwie na postawienie uzasadnionych hipotez co do tego, jak być może jest; choć i te hipotezy są o niebo lepsze, niż wszelkie zgaduj-zgadule.

Organizacje dosyć często badają, jak przebiega u nich realizacja strategii rozwoju – to znaczy, ile mierników założonych w tej strategii zostało osiągniętych. Na tej podstawie rozliczane i zwalniane są zarządy, podejmowane poważne decyzje, zaogniane spory. Taka sytuacja naprzemiennie bawi mnie i smuci, bo

wskazuje na głębokie niezrozumienie tego, czym jest drugi cel nauki, oraz prowadzi do oplakanych dla organizacji skutków.

Bardzo wiele organizacji zadowala się jedynie rozliczeniami realizacji planów, strategii, celów. Nie zadają sobie pytania o to, CO Z TEGO, ŻE TO ZROBILIŚMY? Czy nasze nadzieje, że strategia służy naszej organizacji znajdują potwierdzenie w rzeczywistości, czy może nasza strategia niczemu nie służy lub służy upadkowi organizacji?

Zakładamy (pośród tysiąca innych założeń, to tylko dla przykładu), że w każdym hufcu powinien być członek komendy ds. programu. Część hufców taką osobę ma, część nie ma. Czy należy ukarać np. Jacka Smurę, odpowiadającego w GK ZHP za pracę z kadrą za to, że nie wszystkie hufce jeszcze mają w składzie komendy mianowanego na tę funkcję instruktora (nie zrealizował strategii!)? Czy może zadać sobie pytanie: no dobrze, a jak hufiec ma takiego członka komendy, to czy tam się cokolwiek poprawia? Część z Was powie: oczywiście, że się poprawia! A ja zadam pytanie: a skąd to wiecie? To pytanie tylko pozornie ociera się o harcherezję, bo dotyka ważnej kwestii:

Jeżeli ZHP jest po to, by wychowywać, to czemu nie sprawdzaliśmy do tej pory, jak wszystko to, co robimy, służy wychowaniu?

O potrzebie badań

Pytania „jak jest”, „dlaczego tak jest” i „co z tego dla nas wynika” zadają sobie te instytucje, firmy, partie, które starają się działać na podstawie jak najlepszej wiedzy i rozumienia rzeczywistości. Bada się i same organizacje (szukając odpowiedzi na pytanie „jacy jesteście, jaka jest specyfika naszego działania”) i ich otoczenie („dlaczego ludzie nas lubią, czemu kupują nasze produkty, w czym konkurencja jest od nas lepsza, a w czym my?”). Uzyskiwane odpowiedzi stanowią podstawę do planowania działalności organizacji na każdym polu: polityki kadrowej, tworzenia produktów, walki o klienta oraz PR, relacji z otoczeniem takim jak władze czy konkurencja.

Każdy czytelnik na pewno wie, że obejmując władzę, każda partia polityczna przekonuje przez lata, że zła sytuacja to efekt działania „poprzedników”, a gdy władzę traci a konkurencja odnosi sukcesy, to jedynie „spija śmietankę lat naszej pracy”. To oczywiście cyniczne wykorzystywanie mechanizmu, ale ów mechanizm faktycznie istnieje – zanim zauważymy, jak bardzo się pomyliliśmy lub jak bardzo mieliśmy rację – mijają z reguły długie chwile, tym dłuższe, im zarządzana organizacja większa, bardziej skomplikowana i im trudniej mierzyć efekty jej dzia-

łania, na przykład „bezpośredni wpływ” władz na szeregowych pracowników. Nawet i w najbardziej skomplikowanej kurzej fermie dość łatwo i szybko zaobserwować można, że kury znoszą więcej jaj. Tymczasem **w organizacji wychowawczej, która swą skuteczność mierzy w skali pokoleń, zaobserwowanie skutków dobrych lub złych decyzji jest trudne, jeśli nie niemożliwe.**

Stwarza to dogodny argument dla zwolenników decydowania na podstawie danych wyssanych z palca czy anegdoty. Skoro nie widać różnicy – to po co zawracać sobie głowę badaniami, przecież „wiemy, jak jest”, przecież to nasze oceny są trafne. Tymczasem jedyne, co można zrobić w sytuacji trudności w mierzeniu skutków decyzji, to decydowanie na podstawie informacji o stanie początkowym i jego uwarunkowaniach. Mówiąc językiem teoretyków decyzji, rozumuje się strategiami, a nie kryteriami decyzyjnymi. Badania trzeba prowadzić, bo w ten sposób maksymalizujemy szansę, że nie podejmiemy głupiej, szkodliwej decyzji. Decydując o przyszłości harcerstwa bez danych, równie dobrze możemy zakreślić ruletką. Nieważne, co wyrzucimy, przecież ZHP się nie rozpadnie.

O metodzie i etyce badań

Jedną z ważniejszych przyczyn, dla których badania nie są bardzo popularne, jest trudność ich wykonywania, a zatem i trudność rozumienia ich wyników. Zaplanowanie procesu badawczego, użycie odpowiednich sposobów zbierania danych, analizowanie ich w odpowiedni sposób i wreszcie właściwa interpretacja są umiejętnościami trudnymi do zdobycia i stosowania. Ważną sprawą jest zatem budowanie w organizacji kultury zaufania do pracujących w niej badaczy. Dział badawczy funkcjonuje przecież nie po to, by kierownictwa organizacji się z nim kłóciły, ale by z jego pracy czerpały, jak najmądrzej decydując o organizacji.

Bardzo ważne dla badacza jest wzięcie odpowiedzialności za tych, którzy zgadzają się brać udział w badaniu. Nie ma sensu ich nadmiernie męczyć, pytać o sprawy nieistotne lub demoralizować tym, że wyniki badań nie są wykorzystywane – ludzie szybko się irytują, przestają odpowiadać na zadawane pytania, nie myślą, udzielając odpowiedzi, lub próbują zabawić się kosztem badacza. Z tego powodu każda organizacja przyglądająca się sobie tworzy krótko- i długofalowe plany badawcze, czyli odpowiada sobie na pytania: (1) co chcemy wiedzieć i (2) w jakiej kolejności. Nad badaniami utrzymuje się kontrolę nie po to, by ktoś przypadkiem nie zrobił „nieprawomyślnego” badania, tylko po to, by nie zrobił badania głupiego, nic nie dającego a angażującego dobrą wolę ludzi.

O Harcerskim Instytucie Badawczym

Kilka miesięcy temu, jak czytelnicy pewnie wiedzą, przy GK został powołany Harcerski Instytut Badawczy, zrzeszający instruktorów ZHP, będących praktykującymi naukowcami i badaczami, a także tych zainteresowanych tematyką badań, którzy chcą je w ZHP prowadzić. Celem istnienia HIB, obok realizacji wszystkich dotychczasowych zadań Wydziału Badań i Analiz, jest **poszukiwanie odpowiedzi na pytania o skuteczność działań ZHP** oraz o uwarunkowania tej skuteczności. Słowem: pion raportujący (dawny WBiA) Instytutu realizuje pierwszy cel nauki, pion naukowy (nowy) realizuje cel drugi. Pozostałe dwa cele, którymi jest projektowanie rzeczywistości (czyli decydowanie, jak MA być) oraz jej przewidywanie (co się według nas stanie), stanowiące część nauki stosowanej (bardziej praktycznej), budowane są na podstawie tych dwóch pierwszych i jak sądzimy, mogą z powodzeniem być realizowane przez takie zgromadzenia harcerskie, jak RN, GK, zjazd, konferencje harcmistrzowskie. HIB powołano zatem po to, by dostarczył ZHP rzetelnej wiedzy o tym, jak jest, dlaczego tak jest i co z tego, że tak jest. To jego podstawowe zadanie.

Drugim jest zgrupowanie tych wszystkich studentów, magistrantów, doktorantów oraz naukowców, którym bliskie są zagadnienia związane z działalnością ZHP, głównie z perspektywy trzech dyscyplin: pedagogiki, psychologii i socjologii. Ogłoszenie o stałej rekrutacji współpracowników, badaczy, studentów zainteresowanych napisaniem pracy magisterskiej na ciekawy temat znajduje się na <https://zhp.pl/2016/zostan-czlonkiem-harcerskiego-instytutu-badawczego/>. Serdecznie Was wszystkich zapraszamy!

HM. SŁAWOMIR POSTEK