

p hm. Jarosław Porański HR
ZHP Chorągiew Krakowska
Hufiec Kraków Nowa Huta

Kraków, dn. 04.05.2014r.

Wsparcie drużynowego w hufcu opartym na pracy szczepów

czyli

Materiał metodyczny, z zakresu zarządzania hufcem jako jednostki wspierającej
podstawowe jednostki organizacyjne, realizowany w ramach próby
harc mistrzowskiej.

O SOBIE:

Jestem harcerzem od 1994r., zaś instruktorem ZHP od 2000r. Wywodzę się z 7 Krakowskiego Szczepu „Halny” im. gen. Mariusza Zaruskiego. Obecnie pełnię funkcję Komendanta Hufca ZHP Kraków Nowa Huta. W swojej działalności przeszedłem kolejno wszystkie funkcje (byłem podzastępowym, zastępowym, przybocznym, drużynowym harcerskim, zastępcą komendanta szczepu, komendantem szczepu i członkiem komendy hufca), mam więc duże doświadczenie na różnych funkcjach, co pozwala mi spojrzeć na problemy z różnych perspektyw.

Miałem również przyjemność reprezentować rejon hufców i Chorągiew Krakowską na 38 Zjeździe ZHP, co stanowiło dla mnie bardzo ważne doświadczenie. Uczestnicząc w zbiórkach przedzjazdowych i samych obradach Zjazdu, wnikliwie obserwowałem i analizowałem, z jakimi problemami boryka się nasza organizacja; jak różna jest sytuacja poszczególnych chorągwi czy hufców. Z tego powodu bardzo różnią się oceny spraw ogólnozwiązkowych, pomysły na lepsze działanie ZHP, analizy szans i zagrożeń.

Niezależnie od różnic, cieszy mnie fakt zwiększenia zainteresowania sprawami wsparcia drużynowych, co stanowi główne zadanie struktur organizacyjnych Związku. Mam ambicję wesprzeć ten proces nie tylko we własnym środowisku, ale też na szerszą skalę. Dlatego też serdecznie zachęcam do lektury poniższego materiału.

phm. Jarosław Porański HR

WSTĘP	5
ROZDZIAŁ I: BUDOWANIE WSPÓLNOTY INSTRUKTORSKIEJ I WSPÓLNOTY GROMAD, DRUŻYN I KRĘGÓW.	7
I. Budowa wspólnoty – czynnik ludzki.	7
Rozróżnianie środków od celów.	7
Błędy, wynikające z nadmiernej koncentracji na środkach.	7
Podstawa – być w porządku wobec ludzi.	9
System komunikacji.	10
Doświadczenie a innowacyjność.	11
Sprawiedliwość, konsekwencja, dotrzymanie zobowiązań.	11
Kształtowanie relacji międzyludzkich i rozwiązywanie konfliktów.	12
II. Budowa wspólnoty – czynniki strukturalne.	13
Wspólnota szczeplu a wspólnota hufca.	13
Nieprawidłowości w relacjach na linii szczepl – hufiec.	14
Zagadnienie ekwiwalentu. Wymiana dóbr.	16
Odpowiedzialność i solidarność.	16
Zasada pomocniczości.	18
III. Integracja kadry hufca.	20
IV. Podsumowanie.	21
ROZDZIAŁ II: WYCHOWANIE, KSZTAŁCENIE I WSPIERANIE DRUŻYNOWYCH I FUNKCYJNYCH ORAZ POZYSKIWANIE I MOTYWOWANIE KADRY.	22
I. Rola komendy i komendanta szczeplu	22
Rozwiązania strukturalne.	22
Podstawowe błędy w pracy z kadrą w szczeplu.	23
Wsparcie drużynowych w szczeplu. Planowana polityka kadrowa.	26
II. Rola zespołu kadry kształcącej.	27
Kształcenie zastępowych i przybocznych.	28
Kształcenie drużynowych.	29
III. Miejsce namiestnictwa w hufcu.	30
Komplementarność działań namiestnictw i komend szczeplów.	30
Zadania namiestnictw i ich relacje z innymi zespołami.	31
IV. Funkcjonowanie systemu stopni instruktorskich w hufcu.	35
Rola komisji stopni instruktorskich.	36
V. Motywowanie kadry.	37
VI. Podsumowanie.	37
ROZDZIAŁ III: INICJOWANIE I WZMACNIANIE DZIAŁALNOŚCI PROGRAMOWEJ I METODYCZNEJ PODSTAWOWYCH JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH	38
I. Podstawowe dylematy.	38
II. Autonomia programowa drużynowego.	38
Rzecz o narzucaniu oferty programowej.	39
III. Oferta programowa szczeplu i hufca.	40

Program namiestnictw dla konkretnej grupy metodycznej. _____	40
Imprezy programowe dla całego hufca. _____	41
A może głównym adresatem programu na poziomie hufca jest kadra? _____	42
Współpraca i komplementarność. _____	43
IV. Wspieranie programu drużyn. _____	43
Zastępca komendanta hufca do spraw programu i pracy z kadra. _____	44
V. Podsumowanie. _____	45
<i>ROZDZIAŁ IV: WSPIERANIE GROMAD, DRUŻYN, KRĘGÓW, SZCZEPÓW I ZWIĄZKÓW DRUŻYN W ORGANIZOWANIU AKCJI LETNIEJ I ZIMOWEJ _____</i>	47
I. Organizacja HALiZ jako zadanie szczepu. _____	47
II. Hufcowa stacja. Korzyści i zagrożenia. _____	47
III. Podsumowanie. _____	48
<i>ROZDZIAŁ V: KOORDYNACJA, NADZÓR I SYSTEMATYCZNA OCENA PODLEGŁYCH JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH W ZAKRESIE ZGODNOŚCI Z CELAMI, ZASADAMI I REGULAMINAMI ZHP I METODĄ HARCERSKĄ. _____</i>	50
I. Nadzór nad działaniem drużyn. _____	50
II. Nadzór nad działaniem szczepów. _____	51
Środki „miękkie” i „twarde”. _____	51
Ingerencja w sprawy szczepu i jej granice. _____	53
III. Podsumowanie. _____	53
<i>PODSUMOWANIE _____</i>	54

WSTĘP

W ostatnich latach dyskusje w Związku Harcerstwa Polskiego zaczęły koncentrować się wokół sprawy najistotniejszej – wspierania drużynowych, wspomagania podstawowych jednostek organizacyjnych w realizacji misji wychowawczej. Ich efektem są m.in. nowa Strategia ZHP, stawiająca drużynowego w centrum zainteresowania organizacji, nowa uchwała programowa czy też rozpoczęcie prac nad wdrożeniem bardziej przyjaznej struktury. W nawiązaniu do działań tego wartościowego nurtu, postanowiłem w ramach własnej próby harcistrzowskiej opracować i opublikować materiały metodyczne, z zakresu zarządzania hufcem jako jednostki wspierającej podstawowe jednostki organizacyjne.

Poniższy materiał nie ma charakteru pracy naukowej. Stanowi w większości osobiste przemyślenia, oparte na doświadczeniu z własnej działalności instruktorskiej oraz obserwacji funkcjonowania innych jednostek. Inspirowałem się również materiałami, wypracowanymi podczas konferencji „Dobre hufce – dobre praktyki”, organizowanych przez Hufiec Łódź – Polesie, w dniach 17-18.03.2012r. oraz 16-17.03.2013r.

Opracowania nie należy traktować jako zbioru wytycznych dla instruktorów harcerskich komend, zawierających „jedynie słuszne” prawdy i zasady postępowania, ani też jako najlepszej recepty na dobre zarządzanie hufcem. Jego celem jest przede wszystkim skłonienie czytelnika do refleksji nad poruszonymi tematami, pytaniami i dylematami, które w znacznym stopniu umykają nam w procesie bieżącego zarządzania jednostką organizacyjną. Dzieje się tak ze szkodą dla właściwej realizacji jej zadań.

Materiał odnosi się wyłącznie do działalności hufców, opartych na pracy szczepów. Jego podstawowymi adresatami są instruktorzy władz i agend takich hufców, a także instruktorzy komend szczepów. Ścisłym tematem opracowania są sposoby i formy realizacji zadań statutowych hufca w kontekście wspierania podstawowych jednostek organizacyjnych i ich kadry oraz pojawiające się przy tej okazji problemy, dylematy, a także błędy.

Co zatem mówi Statut ZHP o zadaniach hufca?

§ 33

1. *Hufiec jest terytorialną wspólnotą gromad, drużyn, kręgów i innych jednostek organizacyjnych.*
2. *Hufiec tworzy warunki do działania jednostek organizacyjnych przez:*
 - 1) *budowanie wspólnoty instruktorskiej i wspólnoty gromad, drużyn i kręgów,*

- 2) *wychowanie, kształcenie i wspieranie drużynowych i funkcyjnych,*
- 3) *pozyskiwanie i motywowanie kadry,*
- 4) *inicjowanie i wzmacnianie działalności programowej i metodycznej podstawowych jednostek organizacyjnych,*
- 5) *wspieranie gromad, drużyn, kręgów, szczepów i związków drużyn w organizowaniu akcji letniej i zimowej,*
- 6) *koordynację, nadzór i systematyczną ocenę podległych jednostek organizacyjnych w zakresie zgodności z celami, zasadami i regulaminami ZHP i metodą harcerską,*
- 7) *współpracę z władzami lokalnymi, organizacjami pozarządowymi i innymi instytucjami,*
- 8) *pozyskiwanie środków finansowych i materialnych.*

Poniżej, w kolejnych rozdziałach omawiam realizację pierwszych sześciu zadań. Dwa ostatnie, dotyczące realizacji funkcji reprezentacyjnej oraz pozyskiwania środków, choć również mogą przekładać się na wspieranie podstawowych jednostek organizacyjnych, celowo pomijam. Zabieg ten uzasadniam przekonaniem, iż działalność komend hufców zbyt często koncentruje się właśnie na nich, a ocena ich pracy zależy w nadmiernym stopniu od skuteczności w tych obszarach. W ten sposób zaniedbaniu ulegają działania, służące realizacji pozostałych zadań, a w mojej ocenie są one ważniejsze. Materiał zmusza do skupienia uwagi właśnie na nich.

ROZDZIAŁ I: BUDOWANIE WSPÓLNOTY INSTRUKTORSKIEJ I WSPÓLNOTY GROMAD, DRUŻYN I KRĘGÓW.

I. Budowa wspólnoty – czynnik ludzki.

Rozróżnianie środków od celów.

Budowanie wspólnoty w kontekście wspierania pracy drużynowej możemy opisać, jako stwarzanie niezbędnych warunków, w jakich wsparcie to może być organizowane. Wspólnota to coś więcej niż struktura wyspecjalizowanych zespołów o konkretnych zadaniach. Jeśli w swoich działaniach skoncentrujemy się tylko na budowie tej drugiej, bez względu na ilość włożonej energii, poniesiemy porażkę. Hufiec nie jest firmą, której celem jest przynoszenie zysku ekonomicznego i działanie wszystkich jednostek tej firmy ma być podporządkowane temuż celowi. Nasza organizacja ma przynosić zysk społeczny w postaci realizacji celów wychowawczych, kształtowania prawidłowych relacji, budowania więzi międzyludzkich. A zatem zespoły instruktorskie nie mogą być zorientowane wyłącznie na efektywność, mierzoną zyskiem ekonomicznym, ilością wykonanej pracy w jednostce czasu, czy nawet ilością i jakością imprez programowych, kształceniowych, promocyjnych itp. Wszystkie wyżej wymienione czynniki są ważne, mają jednak zawsze charakter pośredni i podporządkowane są nadrzędnemu celowi o charakterze niematerialnym. Tak więc kluczowa jest zawsze odpowiedź na pytania, co dane działanie dało zarówno jego adresatowi, jak i osobom je realizującym? Czego się nauczyli? Jakie nowe doświadczenie zdobyli? Jakie pozytywne cechy pozwoliło im rozwijać? Jakie wartości stały się dla nich ważne? Jakie relacje nawiązali z innymi ludźmi? Koncentracja na tych czynnikach pomoże nam w budowie wspólnoty, zaś koncentracja na celach pośrednich skutecznie nas od niej oddali.

Błędy, wynikające z nadmiernej koncentracji na środkach.

Jesteśmy na co dzień świadkami sytuacji, w których nadmierna koncentracja na środkach przesłania nam realizację funkcji wychowawczej, co prowadzi do różnych patologii. Istota problemu bierze się chyba stąd, że cele pośrednie są dobrze widoczne i lepiej mierzalne niż cele wychowawcze, których efekt ukryty jest niejednokrotnie we

wnętrzu innego człowieka. Jednocześnie bywa, iż przyzwyczajenie do złych wzorców, czy autorytet, który za nimi stoi, utrudnia zmianę postaw i zachowań, bo pojawia się potężny i równie bezsensowny argument: „zawsze tak było”, z którym polemika bywa bardzo trudna.

Mogę wymienić kilka przykładów tego typu zjawisk. Pierwszym z nich i, jak sądzę, niestety dość powszechnym, jest nadmierna koncentracja na zadaniach, która prowadzi do traktowania ludzi w sposób instrumentalny. Dzielimy ich więc na „użytecznych” i „bezużytecznych” według kryterium efektywności wykonywania zadań. Kiedy instruktorzy są zaangażowani, chętnie korzystamy z ich pracy, gdy zaś zmieniają im się priorytety, gdy nie są w stanie tyle dawać organizacji, czy gdy tracą motywację do działań, pozbywamy się ich, bo tracą swoją „użyteczność”. Drużynowy w takiej sytuacji staje się „wyrobnikiem”, którego zadaniem jest „tyranie”. Jak efekty są słabsze, niż nasze oczekiwania, uznajemy, że widocznie „tyrają” zbyt słabo i zamiast wsparcia otrzymują reprimendę. Z kolei gdy efekty są dobre, zapominamy o ich docenianiu, gdyż traktujemy ciężką pracę jako coś naturalnego i oczywistego. Właśnie wtedy powstaje wśród naszych instruktorów poczucie, że są „frajerami”, wykorzystywanymi za darmo do realizacji zadań organizacyjnych. To prosta droga do demotywacji kadry i jej odchodzenia z naszych szeregów.

Innym przykładem jest zjawisko, które nazwałbym fetyszyzacją niektórych przejawów działalności organizacyjnej. Sprawa może dotyczyć sprzętu i majątku, gdzie jego pozyskiwanie i utrzymywanie staje się celem samym w sobie i przestaje służyć wychowaniu dzieci i młodzieży. W środowisku, ogarniętym tą chorobą, życie harcerskie koncentruje się wokół magazynów, a tysiące złotych, które mogłyby być wykorzystane na atrakcyjny program, topione są w nierentowne bazy. W hufcu działają sprawnie zespoły gospodarcze, ale nie ma namiestnictw. Praca ze sprzętem traktowana jest jako najwyższa wartość, a relacja instruktor – majątek nabiera cech osobistych. Siłą rzeczy relacje międzyludzkie schodzą na plan dalszy.

Innym zjawiskiem podobnego typu jest kult biurokracji. Zespoły instruktorskie oceniane są przez pryzmat ilości uchwał, wniosków, raportów i sprawozdań, jakie tworzą. Kadra zarządzająca jako swoją misję traktuje produkowanie nowych ankiet i formularzy, szablonów i schematów, trybów i procedur. Wszystko po to, żeby lepiej „kategoryzować” to, co uznaje za „rzeczywistość”. Tymczasem wartość merytoryczna realnych działań jest mało istotna. Nagrodzonym będzie nie ten, kto zrobił coś wartościowego, ale ten, który dobrze wypełnił papier. Drużynowi tracą chęci do działania kreatywnego, innowacyjnego,

nieszablonowego i zaczynają pracować „pod klucz”. I tracą poczucie sensu swojej działalności, albo w ogóle się nad nim nie zastanawiają. Ponadto stosunki formalne, służbowe, stają się tak przytłaczające, że brakuje miejsca na przyjaźń i naturalność.

Różne inne czynniki mogą ulegać „fetyszyzacji”. Swoisty kult może otaczać niezdrową rywalizację (między drużynami, instruktorami), gdzie pokonanie „przeciwnika” staje się ważniejsze niż osiągnięcie określonego poziomu. Albo też działalność promocyjną – gdy przekraczamy granicę pomiędzy „promowaniem tego, co robimy”, a „robieniem tego, że promujemy”. Lub wprowadzanie rozwiązań rodem z korporacji – bez refleksji, czy dane narzędzie odpowiada charakterowi i celom naszej organizacji, choć równie dobrze może być z nimi sprzeczne. Jednakże wdrożenie takiego pomysłu staje się najważniejsze, bo wprowadzi nas na nowy poziom „efektywności” – oczywiście w realizacji celów pośrednich. Kultem może być także otoczony pieniądz i działania, skierowane na jego pozyskiwanie. Ryzykujemy wówczas, że zamienimy hufiec w firmę.

Koncentracja na celach pośrednich prowadzi także do braku analizy i ewaluacji realizacji celów wychowawczych. To niejednokrotnie fałszywe poczucie, że w naszym środowisku wszystko jest w porządku, bo przecież ilość się zgadza, a zadania są wykonywane. To rutyna i brak refleksji nad sensem działalności. To niedostrzeganie potrzeb drugiego człowieka. To zatracanie z pola widzenia świata wartości niematerialnych.

Podstawa – być w porządku wobec ludzi.

Jak zatem sprawić, by budowa wspólnoty postępowała we właściwym kierunku? Przede wszystkim istnieje pewna podstawa - „abecadło” naszej działalności, o której niekiedy zdarza się nam – instruktorom harcerskich komend i zespołów – zapominać. To dziedzina, w której bardzo łatwo można popełnić błędy, niekiedy nieświadomie. Określiłbym ją słowami: być w porządku wobec ludzi. Oznacza to nie tylko osobistą uczciwość, uprzejmość i szacunek wobec drugiego człowieka i jego pracy. Sprawa jest dużo bardziej skomplikowana, niż mogłoby się wydawać i dotyczy także pewnych mechanizmów działania organizacyjnego, niezwiązanych z relacjami osobistymi.

Przede wszystkim musimy mieć świadomość istnienia różnic pomiędzy instruktorami, czy ogólnie osobami, z którymi przyjdzie nam współpracować. Dotyczą one ich potrzeb, wartości, doświadczenia, stażu, umiejętności i wielu innych czynników. Przyjęty przez

nas mechanizm działania – sposób komunikacji oraz styl zarządzania, może powodować, że będzie te osoby przyciągał, ale także może część z nich wykluczać czy zniechęcać. Jeśli zatem z pozycji komendanta czy szefa zespołu wdrażamy określony schemat pracy organizacyjnej, opierając się wyłącznie na tym, co jest dla nas najwygodniejsze, ryzykujemy, że jakaś część osób poczuje się odrzucona, odepchnięta czy zmarginalizowana. Po prostu nie odnajdzie się w tym systemie i nie będzie czuć się w nim dobrze. Nie służy to budowie wspólnoty.

System komunikacji.

Najprostszym przykładem, który zobrazuje sytuację, są różnice międzypokoleniowe oraz przyjęty przez nas mechanizm komunikacji. Starsi instruktorzy częściej preferują spotkania czy rozmowy telefoniczne, młodszy zaś wolą komunikować się mailami czy smsami. Jeśli przyjmujemy za obowiązujący tylko jeden kanał przepływu informacji, część osób zostanie wykluczona. Owszem, starsze pokolenie może z powodzeniem uczyć się korzystania z nowoczesnych kanałów przepływu informacji. Niemniej jednak młodsze pokolenie warto czasem odciągnąć od komputera na spotkanie, gdzie kształtowane są lepiej relacje międzyludzkie i niejednokrotnie sprawę można załatwić efektywniej ze względu na lepsze zrozumienie. Możemy zatem prowadzić działania zmierzające do upowszechniania danych sposobów komunikowania się, ale na ogół powinniśmy dostosowywać kanał jak i treść komunikatu do konkretnego odbiorcy, tak, by nikt nie miał poczucia, że jest lekceważony czy marginalizowany.

Smsowe zaproszenie na imprezę jest czymś naturalnym dla nastolatka, ale dla seniora może być obraźliwe. Istnienie materiału wyłącznie w wersji elektronicznej może być standardem w grupie młodzieżowej, ale brak fizycznego wydruku, przekazywanego do ręki, może zostać odczytane przez osobę starszą jako dowód lekceważenia. Długie, wielogodzinne spotkanie dla starszego pokolenia będzie czymś naturalnym, ale dla młodych może być traktowane jako strata czasu. Krótki komunikat, operujący skrótami i młodzieżowym slangiem może być w ogóle niezrozumiały dla starszych osób, zaś błędy ortograficzne czy gramatyczne odczytane będą jako dyskwalifikujące osobę, która je popełni. Emotikony w oficjalnej korespondencji stanowią zaś dowód infantylizmu. Pamiętajmy również o zwrotach grzecznościowych. Można podać wiele innych przykładów. Trzeba mieć też świadomość, że sposób komunikacji powinien być dostosowany nie tylko do wieku odbiorcy, ale także do sytuacji, treści, jaką chcemy

przekazać, efektu, jaki chcemy osiągnąć. Komunikujmy się więc w sposób zrozumiały, adekwatny i niewykluczający żadnego grona odbiorców.

Doświadczenie a innowacyjność.

Różnice międzypokoleniowe wiążą się również z różnym doświadczeniem osób, z jakimi współpracujemy. I tu z pozycji komendanta czy szefa zespołu musimy być zdolni do wyważonej i racjonalnej oceny, kiedy i w jakim zakresie doświadczenie starszych instruktorów należy wykorzystać? Sprawa bowiem jest dość skomplikowana: Z jednej strony, np. czytając stare protokoły spotkań instruktorskich, dostrzegam, iż istotna część problemów, poruszanych w ich trakcie kilkanaście czy kilkadziesiąt lat temu była bardzo podobna do tych, jakie poruszane są obecnie, a zatem starsi instruktorzy próbowali się z nimi zmierzyć i wiedzą, jaki był efekt tych działań. Z drugiej zaś nie możemy zapominać, że w ciągu kilkunastu czy kilkadziesiąt lat zaszły tak głębokie zmiany, zarówno w otoczeniu jak i wewnątrz naszej organizacji, że zastosowanie rozwiązań z przeszłości może być całkowicie nieadekwatne do obecnej sytuacji.

Jeśli przyjmimy za prawdziwe wyłącznie jedno z powyższych twierdzeń i w oparciu o nie zbudujemy schemat naszego działania, część instruktorów poczuje się odrzucona i zmarginalizowana i na pewno nie zbudujemy wspólnoty. Należy znaleźć rozsądny kompromis między logiką „młodego” i „starego” instruktora, który oparty będzie na poszanowaniu i otwartości wobec obydwu; który nie zabije innowacyjności i kreatywności młodzieży, ale również nie zlekceważy doświadczenia starszych.

Sprawiedliwość, konsekwencja, dotrzymanie zobowiązań.

Kolejnymi istotnymi elementami tego, co nazwałem „być w porządku wobec ludzi” są: sprawiedliwość, konsekwencja oraz dotrzymanie uzgodnień i zobowiązań. Możemy określić to mianem profesjonalizmu działań. Niekiedy wymaga od nas wznoszenia się ponad osobiste odczucia, realizacji działań niezgodnych z naszym pomysłem, niekorzystania z pewnych argumentów czy niewykorzystywania pretekstów do realizacji celów doraźnych. Instruktorzy muszą mieć poczucie bezpieczeństwa, wynikające z pewności, że kadra zarządzająca działa zawsze według tych samych zasad; że system nagród i kar jest wobec wszystkich tak samo stosowany; że sposób postępowania wynika z określonego systemu wartości – harcerskich ideałów; że relacje osobiste nie przesłonią

dobra wspólnego całej organizacji; że w procesie decyzyjnym najistotniejsze jest kryterium merytoryczne; że władze i agendy hufca są dla ludzi, dla drużynowych i im mają służyć, a nie na odwrót.

Także w tej dziedzinie nietrudno o błąd, mający negatywne konsekwencje dla budowy wspólnoty. I tutaj bierze się on często z przestawienia hierarchii celów – gdy doraźne „załatwić sprawę” zasłania nam z pola widzenia sposób wykonania tej czynności, mający znaczący wpływ na budowanie długofalowych relacji. Niezwykle istotne jest trzymanie się pewnych wzorców postępowania oraz stałych przesłanek, wartości, w oparciu o które podejmujemy decyzje. Pozwoli to nam uniknąć nieadekwatnych czy niezrozumiałych reakcji, budujących poczucie niesprawiedliwych i niekonsekwentnych. Istotna jest również kolejność wykonywania działań. Kogo, w jakim porządku i trybie zawiadomić o problemie? Jakie grono osób powinno się nim zająć? Kogo nie wolno pominąć? Chodzenie „na skróty” być może spowoduje szybsze załatwienie sprawy, ale niesmak pozostanie. Niezbędny jest również pewien dystans do działalności organizacyjnej, w tym także do siebie i własnych pomysłów. Czy aby na pewno mam rację? Czy rzeczywiście za wszelką cenę muszę postawić na swoim i zrealizować swoją koncepcję, bo jeśli nie to... no właśnie – co się stanie? Ucierpi moja duma? Czy gdyby wszyscy posługiwali się taką logiką, zarządzanie organizacją w ogóle byłoby możliwe? I czy dobrze czułbym się w takiej organizacji?

Dotrzymanie uzgodnień i zobowiązań z kolei to nie tylko sprawa osobistej uczciwości. Zastanówmy się, czy w naszej działalności nieraz podjęte uzgodnienia nie giną gdzieś w natłoku innych spraw, czy czasem o nich nie zapominamy? Gdy schodzą na dalszy plan, cierpi na tym autorytet lidera czy instytucji, a ludzie mogą mieć uzasadnione poczucie, że są ignorowani, ich zdanie się nie liczy, albo angażowanie się w różne przedsięwzięcia może być pozbawione sensu.

Kształtowanie relacji międzyludzkich i rozwiązywanie konfliktów.

Niezwykle istotne dla budowy wspólnoty są działania z zakresu sposobu kształtowania relacji z ludźmi oraz rozwiązywania konfliktów. Przede wszystkim relacje z instruktorami powinny być budowane długofalowo i nie koncentrować się wyłącznie na jednym, bieżącym zadaniu. Należy szczególnie uniknąć błędu, jakim jest podejście instrumentalne do drugiej osoby. Wzajemny szacunek, zaufanie, wsłuchiwanie się w potrzeby i zrozumienie są kluczowe dla budowania relacji o solidnych podstawach, dających

perspektywę długofalowej współpracy. W dziedzinie rozwiązywania konfliktów należy dążyć przede wszystkim do oddzielenia przedmiotu sporu od osoby i unikaniu argumentów personalnych. Rozwiązanie konfliktu jest sprawą trudną i należy działać tak, aby strony mogły wyjść z nich z twarzą. Oczywiście nie zawsze efekt będzie zadowalający dla wszystkich – najważniejsze, aby nie upokarzać ludzi i dbać o to, aby w relacjach pozostał szacunek.

Podsumowując tę część rozważań, oceniam, iż unikanie wskazanych wyżej błędów i świadoma praca nad wymienionymi elementami jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym dla budowy wspólnoty hufca. Stanowi pewną podstawę, przy której istnieniu zadanie to być może zostanie zrealizowane. Jej brak będzie zaś to zawsze uniemożliwiało.

II. Budowa wspólnoty – czynniki strukturalne.

Wspólnota szczeplu a wspólnota hufca.

Przejdźmy teraz do kolejnego zestawu zagadnień, związanych z praktycznym wymiarem budowy wspólnoty w hufcu opartym na pracy szczeplów. Już sam podział strukturalny wywołuje pewną istotną konsekwencję: mamy do czynienia z dwoma wspólnotami – wspólnotą szczeplu i wspólnotą hufca. Bez względu na rozważania formalnoprawne, statutowe itp. to wspólnota szczeplu będzie tą pierwotną z punktu widzenia zuchów, harcerzy czy kadry – ze względu na samą jej „bliskość” i „namacalność”, na podobieństwa, przeważające nad różnicami. Na przyjaźnie, wspólne ścieżki życia harcerskiego, wspólne obozy i ogólnie program, bieżące współuczestnictwo w realizacji zadań czy rozwiązywania problemów środowiska. Hufiec zaś jest jednostką wyższą w strukturze, z którą kontakt jest siłą rzeczy rzadszy, mniej intensywny, zna się też mniej osób. Zawsze to wspólnota szczeplu będzie dla jednostek harcerskich wspólnotą podstawową.

Spotkałem się z tezą, iż jeśli szczepl zapewnia drużynom dobre wsparcie, wysokiej jakości program, realizację potrzeby afiliacji, może pojawić się konsekwencja, w postaci nieodczuwania przez harcerzy czy kadrę poczucia przynależności do wspólnoty hufca. Hufiec będzie postrzegany raczej jako centrum administracyjno-finansowe, realizujące głównie biurokratyczne zadania, które czasem pomagają, a czasem przeszkadzają w działaniu. Jako pozbawiona ludzkiego oblicza struktura, do której jeśli odczuwa się jakieś emocje, to raczej negatywne, w szczególności, gdy wymaga od nas realizacji

jakichś obowiązków i „czepia się”, gdy nie są one w odpowiedni sposób wykonywane. Albo też jako jednostka bardzo odległa, niezwiązana z problemami szczechu czy drużyn i realizująca zadania, które nie mogą faktycznie pomóc w działalności, a więc nie ma sensu się w nie angażować, czy nawet nimi interesować. Nie oznacza to, że należy osłabić działalność szczechu i wówczas sytuacja się poprawi. Pierwsze zdanie akapitu opisuje bowiem przyczynę pozorną takiego stanu rzeczy.

Nieprawidłowości w relacjach na linii szczech – hufiec.

Opisana powyżej sytuacja wymagać może intensywnej pracy nad świadomością kadry instruktorskiej. Sprawa może dotyczyć kadry szczechu – zapatrzonej w siebie i święcie przekonanej o tym, że to, co jednostki otrzymują na tym poziomie struktury jest dla nich wystarczające w dziedzinie realizacji potrzeb. Może również dotyczyć kadry hufca – skoncentrowanej na działaniach niezwiązanych ze wsparciem drużynowym, niewłaściwie wykonującej swoje zadania, niepotrafiącej rozwinąć dobrych kontaktów i przekonać do siebie kadry drużyn. Problem może też leżeć po obydwu stronach.

Stanowi on podstawę rozwijania się różnych nieprawidłowości w ZHP, które możemy często obserwować. Pierwszą z nich jest budowanie identyfikacji na zasadzie „my” i „oni” w odniesieniu do szczechu i hufca. Patrząc od dołu struktury do góry, to „my” w szczepie dbamy o niego i zapewniamy mu rozwój, w przeciwieństwie do złych „onych” w hufcu, którzy chcą „nam” zaszkodzić, czepiają się i narzucają niekorzystne rozwiązania, wymagają czegoś od szczechu i drużyn, na co „my” się nie chcemy zgodzić. Na tym tle powstaje konflikt, gdzie kadra szczechu integruje się przeciw wspólnemu „wrogowi” w postaci hufca. Patrząc od góry struktury do dołu, to „my” w hufcu wysilamy się, pracujemy, staramy, obmyślamy plany, pomysły, imprezy programowe, a „zli oni” w szczepach nie angażują się, lekceważą nas, ignorują nasze słuszne uwagi i jeszcze wszystko krytykują. Kadre hufca ogarnia frustracja i niechęć do szczepów.

Jeśli patologiczna identyfikacja na zasadzie „my” i „oni” ma charakter bardzo silny, zmiana tego stanu rzeczy jest niezwykle trudna i czasochłonna, ale nie niemożliwa. Podstawowym działaniem, jakie można wykonać, jest przekonanie kadry szczechu do zaangażowania na funkcje w komendzie czy agendach hufca. Zwiększając zaangażowanie komend szczepów w zarządzanie hufcem, możemy wymagać odpowiedzialności za wspólnie podejmowane decyzje. Kadra hufca ze swojej strony powinna też pokazać ludzką twarz, być gotowa do spotkania ze skonfliktowanym środowiskiem, do

wy tłumaczenia stanowisk i decyzji, odpowiedzi na wszystkie pytania i wątpliwości. Często jednak zjawisko to występuje w formie dużo mniej drastycznej i siłą rzeczy wywołuje mniej negatywnych skutków, ale również stoi na przeszkodzie w budowie wspólnoty. Przejawia się choćby na poziomie językowym (np. używanie sformułowań typu: „wasi ludzie”), co samo w sobie niepotrzebnie antagonizuje czy dystansuje harcerzy i instruktorów. Kluczowe jest tu unikanie pewnych zwrotów i promowanie języka, w którym nie ma miejsca na kategoryzowanie ludzi pod względem ich przynależności do danej jednostki.

Kolejnym przykładem patologii jest zjawisko izolacjonizmu. Szczęp funkcjonuje praktycznie bez kontaktu z innymi środowiskami, z założenia nie uczestniczy w życiu hufca, dąży do samowystarczalności pod każdym względem (programowym, organizacyjnym, finansowym, kadrowym), albo uzyskuje wsparcie na poziomie chorągwi, przez co nie czuje potrzeby współpracy z hufcem. Zjawisku izolacjonizmu towarzyszyć może przekonanie o wyjątkowości własnego środowiska, a także niejednokrotnie chore ambicje kadry zarządzającej. Zostaje zahamowana wymiana doświadczeń, traktowana jako zagrożenie dla status quo, gdyż mogłaby oznaczać osłabienie czyjeś pozycji lub konieczność weryfikacji innych niewłaściwych praktyk. W efekcie szczęp „kisi się we własnym sosie”, powiela stare błędy, działa w sposób rutynowy. Nie ma mowy o współuczestnictwie we wspólnocie hufca, a harcerzom i kadrze wpajane jest przekonanie, że nie ma potrzeby kontaktowania się z innymi środowiskami czy uczestnictwa w jakichkolwiek zewnętrznych wobec szczepu formach aktywności.

Cierpi na tym nie tylko wspólnota hufca, ale także sami członkowie tegoż szczepu, gdyż niejednokrotnie to, co otrzymują, jest dużo gorszej jakości, niż uzyskaliby przy współpracy z innymi. Zahamowaniu ulega też proces rozwoju szczepu. Przełamanie takiego izolacjonizmu to droga przez mękę. Ewentualne zachęcenie do zaangażowania części kadry tego środowiska w życie hufca może oznaczać dla niej ostracyzm w szczepie. Pomocna może być naturalna wymiana kadry zarządzającej szczepem oraz poszerzanie jej horyzontów myślowych, co może potrwać długo i wymagać wielu wysiłków. Możliwe są również przypadki, że postawa izolacjonistyczna powstała w środowisku z winy władz hufca, które działały w sposób odpychający, nieprzyjazny, niezgodny z wartościami harcerskimi. Nowe otwarcie, przekonanie do siebie, zachęcenie do współpracy wymaga dużej cierpliwości i na pewno stanowić będzie wielkie wyzwanie dla komendy hufca. Nie jest łatwo przełamać stereotypy, od dawna zakorzenione

przekonania i postawy, zbudować na nowo zaufanie. Zawsze warto podjąć jednak taki trud.

Zagadnienie ekwiwalentu. Wymiana dóbr.

Kolejnym zagadnieniem, związanym z budową wspólnoty hufca w kontekście współpracy ze szczepami jest coś, co nazwałbym problemem ekwiwalentu. Naturalnym zjawiskiem jest to, iż szczepy dają coś od siebie na rzecz hufca, oczekując odwzajemnienia. Szczepy mogą np. angażować swoje jednostki i kadre w działania hufca, używać zaplecza sprzętowego, współfinansować przedsięwzięcia hufcowe, pomagać w działaniach organizacyjnych itp. Hufiec zaś zapewnia szczepom wsparcie w postaci np. kształcenia kadry na wysokim poziomie, wartościowego programu, zaplecza lokalowego, załatwiania spraw w kontaktach zewnętrznych, aktywnego działania agend na rzecz środowisk. Pytanie brzmi, czy to właśnie fakt istnienia tej materialnej wymiany – „coś za coś” – jest czynnikiem konstytuującym wspólnotę? Czy oceniając istnienie wspólnoty, można posłużyć się argumentem, że ona dobrze funkcjonuje, gdyż taka wymiana z obopólną korzyścią ma miejsce?

Być może jest to ważny czynnik dla istnienia wspólnoty, a może to tylko uzasadnienie organizacyjne dla istnienia danego szczepu struktury? A może o istnieniu wspólnoty przesądzi dopiero, jak zachowają się instruktorzy i poszczególne podmioty, gdy wymiana ta zostanie zaburzona? Czy postawiona w trudnej sytuacji komenda hufca, nie będąc w stanie wywiązać się ze „swojej działki” uzyska wsparcie od szczepów? Czy kadra hufca wspomógłby szczep, który nie jest już w stanie „dawać czegoś od siebie”?

Odpowiedzialność i solidarność.

W moim odczuciu, materialna wymiana „dóbr” oraz poczucie korzyści z jej istnienia może mieć znaczenie dla budowy wspólnoty. Musi być ona jednak uzupełniona o dodatkowy czynnik: odpowiedzialność. Odpowiedzialność części składowych – szczepów – za cały hufiec i odpowiedzialność komendy hufca za każdy szczep. Odpowiedzialność wszystkich instruktorów za wspólne dobro. Tylko poczucie odpowiedzialności na wysokim poziomie może wygenerować postawę solidarności, której widoczne przejawy z pewnością skłonią nas do oceny, że dany hufiec rzeczywiście tworzy wspólnotę.

Skąd taka odpowiedzialność i wynikająca z niej solidarność mogą się wziąć? Po pierwsze, podstawą do jakichkolwiek rozważań musi być braterstwo. „*Harcerz w każdym widzi bliźniego, a za brata uważa każdego innego harcerza*” – głosi 4. punkt Prawa Harcerskiego. Jeśli w swoim życiu instruktorskim chcemy go realizować, musi to oznaczać, że nie jesteśmy przywiązani wyłącznie do partykularnego interesu materialnego własnej jednostki organizacyjnej czy danego poziomu struktury. Że dobro innych drużyn, szczeptów, hufca, a nawet całego harcerstwa i ruchu skautowego jest dla nas także istotne. Wówczas po czujemy się do odpowiedzialności za większą zbiorowość i jesteśmy w stanie działać solidarnie dla dobra wspólnego.

Poczuciu odpowiedzialności niewątpliwie sprzyja także przyjęty system podejmowania decyzji. Jeśli komendanci szczeptów będą mieli realny wpływ na zarządzanie hufcem, istnieje większa szansa, że będą bardziej identyfikować się ze wspólnie podejmowanymi decyzjami, a co za tym idzie, w większym stopniu przejmować się losem całego hufca. Rozwiązanie takie przyjęliśmy w naszym środowisku, gdzie oprócz Komendy Hufca działa złożona ze szczeptowych Rada, mająca istotne kompetencje decyzyjne. W obserwowanej praktyce jednak przyjęcie takiego systemu nie zwiększa zaangażowania i poczucia odpowiedzialności drużynowych, a więc grupy, na której powinno nam najbardziej zależeć. Tak więc nie jestem zadowolony ze skuteczności przyjętego instrumentu w budowie wspólnoty hufca. Nie oznacza to, że krok ten był błędem – może po prostu był niewystarczający?

Sposób ułożenia relacji na linii komenda hufca – komendy szczeptów – drużynowi jest nie lada wyzwaniem, jeśli chcemy zapewnić spójne i zgodne działania, wspierające drużynowych, ale także wysoki poziom zaangażowania i poczucia odpowiedzialności za wspólnotę wśród całości kadry – w tym kadry drużyn. Czynnikiem kluczowym jest poczucie odpowiedzialności za hufiec ze strony komend szczeptów, mające wyraz w postawach i zachowaniach. Po pierwsze, komendanci i członkowie komend szczeptów muszą dawać dobry przykład osobisty drużynowym. Po drugie, muszą używać swojego autorytetu w środowisku do przekonywania kadry drużyn, aby się angażowała na wyższym poziomie struktury. Jeśli zabraknie któregoś z tych czynników, istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że drużynowi nie będą dostrzegać potrzeby udziału w życiu hufca i poczucie wspólnoty będzie u nich ułomne.

Po co przychodzić współdecydować o sprawach hufca na zjazd, skoro mój szczeptowy nie planuje takiego udziału, a więc daje sygnał, że to nieistotne? Po co iść na warsztaty namiestnictwa, skoro komenda szczeptu nie promowała ich – pewnie nie warto, bo będą

słabe. Po co iść na kurs, skoro w szczepie mamy wtedy inną imprezę? Komenda szczepu znała termin wcześniej, ale z tego wynika, że nie jest to ważne. Po co angażować się na funkcje w zespołach hufca, skoro nikt z komendy naszego szczepu nie jest zaangażowany? Takie przykłady można mnożyć. Musimy zatem dbać o świadomość wspólnoty celów komendy hufca i komend szczepów we wspieraniu kadry drużyn oraz takie wspólne planowanie działań w tym zakresie, aby były one komplementarne i wzajemnie wspierane. Drużynowy będzie chciał uczestniczyć we wspólnocie hufca wówczas, gdy postawa taka będzie popierana przez wspólnotę szczepu.

Przy rozważaniach tych należy jeszcze postawić sobie pytanie, czy można iść jeszcze krok dalej: wymuszać i egzekwować od drużynowych, aby aktywnie udzielali się na poziomie hufca? Czy można kogoś zmusić do poczucia wspólnoty? Pomysł taki może brać się z przekonania, że drużynowi wcale nie są świadomi swoich potrzeb, że proces wychowawczy względem kadry w hufcu powinien obejmować pewne dziedziny, do których ludzie sami z siebie się nie przekonają, ale są na tyle ważne, iż trzeba systemem nakazów i kar ich do udziału zmusić. Kiedy już pod groźbą, strasząc negatywnymi konsekwencjami, wymusimy zaangażowanie, po jakimś czasie kadra drużyn uzna, że było to jednak ważne i dzięki temu się rozwinęła. Za takim podejściem do sprawy kryje się pewna logika, jednak w moim przekonaniu kłóci się ona z pozytywnością harcerskiej metody. Stosując ją ryzykujemy, że ludzie się zniechęcą, zdemotywią, a uczestnictwo na zasadzie „przychodzę bo muszę”, z poczucia obowiązku, jest zawsze gorsze od uczestnictwa na zasadzie „przychodzę bo chcę”, gdzie motywacja jest wewnętrzna. Tak więc spośród zestawów środków: zachęcanie, przekonywanie, nagradzanie a zmuszanie, egzekwowanie, karanie wybieram ten pierwszy. Decyzja o zaangażowaniu powinna należeć do drużynowego. Zadaniem komend jest dostarczenie dobrych argumentów merytorycznych.

Zasada pomocniczości.

Wróćmy na chwilę do analizy zagadnienia „wymiany dóbr”, ponieważ skłania ona do refleksji nad problemem, z którym w ZHP mamy ogromny problem – tj. zadaniami poszczególnych szczebli struktury organizacyjnej. Zarówno w rozwiązaniach, wynikających z wewnętrznych przepisów, jak i praktyce funkcjonowania, zatracą się idee, najlepiej wyrażoną w zasadzie pomocniczości. Mówi ona, że każdy szczebel struktury powinien realizować tylko te zadania, które nie mogą być skutecznie realizowane na

szczeblu niższym. W Związku Harcerstwa Polskiego mamy niejednokrotnie do czynienia z sytuacją, że szczep, hufiec i chorągiew wykonują cały zestaw bardzo podobnych działań, nakierowanych na identycznego adresata, a różniących się jedynie skalą przedsięwzięcia. Jednocześnie każdy z tych szczebli wytwarza silną presję, by koniecznie adresaci się zaangażowali. Nieobecność traktowana jest jako działanie szkodzące budowie wspólnoty. Sprawa dotyczy przede wszystkim programu, zaś w nieco mniejszym stopniu form kształceniowych.

Więcej rozważań na temat programu w hufcu znajduje się w Rozdziale III, zastanówmy się tu jednak nad sprawą w sposób bardziej ogólny. Przede wszystkim należy zdać sobie sprawę z różnic – niekiedy bardzo widocznych – w stopniu rozwoju środowisk harcerskich danego szczebla struktury. W przypadku szczepów w jednym hufcu możemy mieć do czynienia z jednostkami, w których funkcjonują 3 drużyny, albo takimi, gdzie jest ich kilkanaście. W jednych zaplecze kadrowe będzie dramatycznie małe, w innych kadry jest nadmiar. W jednych kadra będzie świetnie przygotowana i przeszkolona, w innych praca z kadrą może być dziedziną bardzo zaniedbaną i osoby pełniące funkcje są przypadkowe. Dla jednych terytorium działania będzie szkoła, a dla innych kilka szkół, umiejscowionych często w różnych dzielnicach czy nawet gminach. Jedne działają w przyjaznym środowisku, inne muszą się mierzyć z negatywnym odbiorem. Jedne mają mnóstwo sprzętu i dysponują znacznymi środkami finansowymi, inne zaś borykają się z trudnościami o charakterze materialnym. Tych różnic może być dużo więcej. Ich efektem są dramatycznie różne możliwości programowe, organizacyjne, kadrowe czy finansowe, a co za tym idzie – różnią się ich potrzeby i oczekiwania odnośnie wsparcia z hufca.

Pytanie dla komendy, albo ogólnie kadry hufca jest takie, czy biorąc pod uwagę te różnice, powinna ona działać identycznie wobec wszystkich środowisk, czy też dopasowywać swoje wsparcie do konkretnego odbiorcy? Moim zdaniem prawidłowe jest to drugie podejście. Wiadomo jednak, że wymaga ono znacznie większej pracy i jest po prostu trudniejsze. Czy jest zaprzeczeniem istnienia wspólnoty hufca fakt, iż część szczepów korzysta w większym stopniu z danej formy wsparcia, zaś inna część nie angażuje się w nią, zapewniając ją na wysokim poziomie we własnych szeregach? Myślę, że niekoniecznie. Zadaniem komendy hufca byłoby zatem bezpośrednio zapewnienie danej formy wsparcia dla szczepów, które tego potrzebują oraz monitorowanie, czy wsparcie to jest właściwie realizowane przez szcypy, które mogą i chcą je zapewnić własnymi siłami. W tym drugim przypadku komenda uzyskuje mandat do interwencji,

gdy dostrzeżga zaniedbanie na niższym poziomie struktury. W naszych działaniach często dominuje jednak podejście, że należy dla wszystkich wszystko zrobić tak samo, oczekując identycznego zaangażowania i efektów. Wielce dziwimy się potem, że nasze oczekiwania się nie spełniają i mamy pretensje do komend szczepów.

Podsumowując tę część rozważań w odniesieniu do całego Związku, należałoby oczekiwać: po pierwsze, nowych rozwiązań, może nie tyle w przepisach, co w praktyce działania, dotyczących zadań poszczególnych szczebli struktury; po drugie zaś, większej elastyczności harcerskich komend w podejściu do ich realizacji, uwarunkowanej rzeczywistymi potrzebami swoich zróżnicowanych środowisk.

III. Integracja kadry hufca.

Ostatnim tematem, jaki chciałem poruszyć w rozdziale o budowie wspólnoty hufca, jest organizacja działań, mających na celu integrowanie kadry. Niewątpliwie to ważny element układanki, mogący wydatnie wspomóc ten proces. Chodzi o stworzenie warunków, w których ludzie będą się lubić i chcieć spotykać ze sobą. Ważne, aby „wstrzelić się” z formami, odpowiadającymi potrzebom czy zainteresowaniom adresatów, by były dla nich atrakcyjne. Nie ma tu jakiejś reguły, co dokładnie miałyby to być – wszystko zależy od inwencji osób, odpowiedzialnych za ich organizację oraz umiejętność zbadania tych potrzeb. Pamiętajmy, o różnicach – głównie międzypokoleniowych – ludzie najlepiej czuć się będą w grupie rówieśniczej. Generalnie, w hufcach wielkomiejskich opartych na pracy szczepów, można podzielić kadrę na 3 grupy docelowe: młodych drużynowych; instruktorów komend szczepów, władz i agend hufca; a także seniorów. Dla każdej z tych grup warto przygotować różne propozycje, aby lepiej zadbać o realizację ich potrzeb. Krąg seniora czy krąg instruktorski mogą być dobrą kanwą do organizacji tego typu przedsięwzięć dla grupy trzeciej i drugiej. Odpowiedzią na potrzeby grupy pierwszej raczej nie będzie drużyna wędrownicza przy hufcu – takie bowiem działają w szczepach i nie ma po co powielać identycznych działań. Warto zadbać o organizację spotkań integracyjnych dla kadry drużyn np. przez zespoły namiestnictw oraz o formy programowe dla drużynowych skierowane dla nich – gdzie nie będą oni ponosić ciężarów, związanych z ich organizacją, zaś udział w nich przyniesie im dobrą zabawę i satysfakcję.

IV. Podsumowanie.

Podsumowując rozdział, dotyczący budowy wspólnoty – trudność tego zadania zależy od tego, jak definiujemy tę wspólnotę? Jeśli chcemy, by była ona oparta na czynnikach niematerialnych – systemie wartości, odpowiedzialności i solidarności, podzielanych przez wszystkich – w szczególności kadre instruktorską; oraz angażujących wszystkich bez względu na dzielące ich różnice – jej stworzenie będzie bardzo trudne. Stanowić może ona ideał, do którego chcemy dążyć i na pewno warto to robić. Łatwiejszy do osiągnięcia jest poziom, oparty na wspólnym poczuciu korzyści, wynikających z wymiany dóbr oraz na pozytywnych relacjach międzyludzkich. Może on stanowić dobrą podstawę do podjęcia próby wejścia na poziom wyższy. Często jednak, uwikłani w historyczne zaszłości i konflikty, systemowe patologie środowiskowe oraz indywidualne błędy, działania i zaniechania, mamy z realizacją tego zadania duży problem. Podstawowym czynnikiem, który nam pomoże, jest rzetelna analiza i refleksja, prowadząca do ich uświadomienia, niezbędnego, by z nimi walczyć. W hufcu, tworzącym wspólnotę na wysokim poziomie, wsparcie drużynowego jest łatwiejsze. Tam, gdzie jej nie ma, nasze działania trafiać mogą w pustkę lub otchłań niezrozumienia.

ROZDZIAŁ II: WYCHOWANIE, KSZTAŁCENIE I WSPIERANIE DRUŻYNOWYCH I FUNKCYJNYCH ORAZ POZYSKIWANIE I MOTYWOWANIE KADRY.

Rozważania nad zadaniami hufca 2 i 3 ze Statutu, ze względu na powiązanie tematyki, połączyłem w jeden rozdział.

I. Rola komendy i komendanta szczeplu

W dziedzinie bieżącego wsparcia drużynowych ogromną rolę odgrywają komendy szczeplów. Należy sobie uświadomić, iż wykonują one w sporym zakresie zadanie statutowe hufca i od jakości tych działań zależy najwięcej w procesie pozyskiwania, utrzymywania i motywowania kadry. Nieprawidłowości na tym poziomie mogą doprowadzić do poważnych konsekwencji dla rozwoju liczebnego, ciągłości organizacyjnej, ale także tego, co w naszej organizacji najważniejsze – jakości wychowania młodego człowieka. W sytuacji tradycyjnej samodzielności i autonomii szczeplów w środowisku, komenda i agendy hufca mają mniejsze możliwości oddziaływania i nie są w stanie zapewnić odpowiedniego wsparcia drużynowym, jeśli z zadania tego nie wywiązuje się komenda szczeplu. Tak więc to od tej ostatniej najwięcej zależy w kwestii zapewnienia drużynowym bezpiecznego miejsca, w którym prawidłowo realizowane będą: ciąg wychowawczy i praca z kadra.

Rozwiązania strukturalne.

Pod względem strukturalnym, wsparcie drużynowego na poziomie komendy szczeplu może być zorganizowane na 2 sposoby. W większych szczeplach, skupiających po kilka jednostek z danej grupy metodycznej i dysponujących większym zapleczem kadrowym, sprawdza się system, w którym w komendzie znajdują się zastępcy komendanta, mający w zakresie obowiązków opiekę nad drużynami i drużynowymi z danej grupy metodycznej. Osoby te najczęściej są bardziej doświadczonymi instruktorami, wywodzącymi się ze środowiska, którzy sprawdzili się na funkcji drużynowego. Są odpowiednio przygotowani merytorycznie i posiadają autorytet wśród młodszej kadry, dzięki czemu są w stanie realnie pomóc drużynowym w dobrej pracy metodycznej i wychowawczej. Duże szczeple strukturalnie i liczebnie przypominają małe hufce, zaś zastępcy ci pełnią rolę quasi-namiestników. Idealnym rozwiązaniem jest, gdy osoby te

działają lub współpracują z zespołami namiestnictw hufca, poszerzając swój warsztat, doświadczenia i samemu dzieląc się wiedzą z kadrami spoza swojego środowiska. Duże szczepy zazwyczaj nie mają też problemów ze wsparciem organizacyjnym czy finansowym swoich jednostek.

W mniejszych szczepach, skupiających kilka jednostek, często tylko po jednej z danej grupy metodycznej, system taki jest trudny lub niemożliwy do wprowadzenia. W komendzie nie zawsze są specjaliści z każdej grupy metodycznej. Niejednokrotnie też członkowie komendy pełnią funkcję drużynowych tej jedynej drużyny w danym wieku. Komenda szczepu w tym wypadku powinna bardziej skoncentrować się na wsparciu organizacyjnym czy finansowym drużynowych, zaś zadanie wsparcia metodycznego realizować poprzez ścisłą współpracę z namiestnictwem hufca. Wprowadzanie „na siłę” zastępców do spraw danej grupy metodycznej będzie tu pomysłem chybionym i komendant powinien skoncentrować się na tym, aby jak najefektywniej wykorzystać posiadane niewielkie zasoby kadrowe.

Podstawowe błędy w pracy z kadrami w szczepie.

Bez względu na wielkość i organizację struktury szczepu, podstawą jest świadomość jego władz konieczności wsparcia drużynowego oraz dobieranie działań, adekwatnych do aktualnej sytuacji. W każdym przypadku naturalnym oczekiwaniem wobec komend szczepów jest prowadzenie przemyślanej, planowej polityki kadrowej, obejmującej obserwowanie predyspozycji harcerzy, wyszukiwanie liderów, przygotowywanie do funkcji, motywowanie i wspieranie, delegowanie zadań. Proces ten powinien się toczyć już od poziomu zastępowego. Tymczasem w praktyce dostrzegam wiele błędów, popełnianych w tej dziedzinie. Dwa podstawowe mieszczą się na przeciwnych biegunach w podejściu do tematu.

Pierwszym z nich jest, wynikająca z tradycji, zbyt daleko idąca decentralizacja i autonomia drużyn, działających w szczepie. Dotykam tu problemu natury ideologicznej: zgodnie z literą Statutu ZHP czy instrukcji działania szczepu, to drużyna jako podstawowa jednostka organizacyjna jest pierwotna w stosunku do szczepu – to drużynowi tworzą szczep i jeśli zechcą, mogą go rozwiązać. W ramach swoistej „umowy społecznej” mogą przekazać władzom szczepu więcej lub mniej kompetencji. Mogą skutecznie bronić swojej autonomii i nie pozwalać na ingerencję w sprawy drużyny.

To ideologiczne założenie napotyka znaczące trudności w praktyce. Pozostawienie znaczącej autonomii drużyn może utrudnić prowadzenie realnej polityki kadrowej w szczepie. W konsekwencji zaś prowadzić do załamania realizacji podstawowego zadania, jakim jest zapewnienie ciągu wychowawczego. Pozbawia drużynowego ingerencji bezpośredniego przełożonego, ale również może pozbawić go wsparcia. Drużynowy, który „nie pozwoli sobie w kaszę dmuchać”, napotka realny problem w wychowaniu następcy, szczególnie gdy sprawa dotyczy gromady zuchowej. Skąd weźmie przybocznych? Może to zrobić w oparciu o współpracę z inną jednostką. Być może ma kolegów, którzy mu pomogą. O wiele lepszym rozwiązaniem jest pozwolenie komendantowi lub komendzie szczepu na prowadzenie jednolitej, spójnej polityki kadrowej, obejmującej swoją troską wszystkie jednostki szczepu. Oznacza to też uznanie prawa władz szczepu do większej ingerencji. Idealną sytuacją jest, gdy członkiem kadry jednostki zostaje osoba, która się z tej jednostki wywodzi, ale gdy jest to niemożliwe, należy być otwartym na inne rozwiązania.

Autonomiczna drużyna działająca w autonomicznym szczepie – to wizja braku realnej kontroli nad realizacją funkcji wychowawczej. Bardzo dobry drużynowy w takiej sytuacji jest w stanie sobie poradzić – sam wie o potrzebie samodoskonalenia, kształcenia, zwróci się o pomoc do kogoś bardziej doświadczonego. Sam znajdzie to, co odpowiada potrzebom jego oraz drużyny. Potrafi się samemu wewnątrznie motywować do pracy. Mając odpowiedni autorytet przyciągnie do pomocy przybocznych, być może kolegów z zewnątrz. Możliwe, że będzie zadowolony z braku ingerencji kogokolwiek w pracę jednostki. Czy takich osób mamy w ZHP wiele? Moim zdaniem nie. Prędzej spotkamy osobę zagubioną, potrzebującą zewnętrznej motywacji i planowego systemu wsparcia. Osobę, którą ktoś naprowadzi na właściwy trop, wskaże właściwe narzędzia, nauczy czegoś nowego, pokaże dobry przykład, albo zwróci uwagę na błędy czy wymusi właściwe działania w sytuacji, gdy ten nie za bardzo ma świadomość istnienia takiej potrzeby. W moim przekonaniu konstruowanie szczepu w oparciu o założenie nieingerencji władz szczepu w działalność drużyn, nie może się sprawdzić. Komendant szczepu czy członkowie komendy są bezpośrednimi przełożonymi drużynowego – mają prawo kontrolować i wymagać – ale także stanowią pierwszą linię wsparcia, która jest najistotniejsza dla dobrej pracy z kadrami.

Drugi błąd znajduje się na przeciwległym biegunie: to paternalizm, połączony z koncentracją pełni władzy w rękach komendanta szczepu. „Pan i władca” jednoosobowo zarządza wszystkimi procesami, zachodzącymi w szczepie i drużynach, decyduje

o najmniejszych szczegółach, pozbawia innych inicjatywy, wpływu na rzeczywistość, ale jest też w pewien sposób „wygodny”, bo pozbawia odpowiedzialności. Komendant wychodzi z założenia, że należy jak najwięcej zadań wykonać za swoich drużynowych czy też nie wymagać od nich ich realizacji, bo jeszcze się zniechęcą, albo – co gorsza – nie są w stanie ich wykonać tak dobrze, jak on by to zrobił. W szczebie tak zorganizowanym kadra traci możliwość rozwoju, a także motywację do niego. Nie występuje delegacja zadań lub jest bardzo upośledzona. Można śmiało powiedzieć, że szczebie nie oddziałuje wówczas wychowawczo – nie ma mowy o kluczowym dla misji ZHP stawianiu wyzwań, ani też o właściwym dla harcerskiej metody uczeniu w działaniu. Pamiętajmy, iż dotyczą one nie tylko harcerzy w drużynie, ale również sprawdzają się w pracy z kadrą.

W takim środowisku drużynowi, pozbawieni wpływu nie tylko na sprawy szczebu, ale nawet na istotne zagadnienia, związane z funkcjonowaniem własnej jednostki, szybko się zniechęcają i odchodzą z funkcji. W ten sposób komendant pogłębia przekonanie o tym, iż jest osobą niezastąpioną i tym bardziej znajduje uzasadnienie dla swojego paternalistycznego podejścia. Błędne koło się zamyka, kadra odchodzi, a szczebie stoi w miejscu albo się kurczy.

Chcąc dobrze prowadzić pracę z kadrą oraz planowaną politykę kadrową komendant i komenda szczebu muszą unikać takich skrajności. Pamiętajmy, iż rozwój kadry jest procesem, a sytuacja kadrowa środowiska jest zmienna w czasie. Dlatego też władze szczebu powinny być elastyczne w doborze właściwych instrumentów wsparcia i reagować na zmieniającą się sytuację. Więcej wsparcia potrzebują na ogół młodzi drużynowi, którzy dopiero co przejęli drużynę. Im należy poświęcić więcej troski, pomocy, ale też kontroli nad pracą wychowawczą. Stopniowo uczą się – także na własnych błędach – i zdobywają nowe umiejętności. Komenda szczebu musi być zdolna do bieżącej oceny stopnia samodzielności drużynowego i zmiany swojego podejścia, aby uniknąć nadmiernego paternalizmu. O ile w pierwszym roku działalności warto poświęcić czas na pomoc drużynowemu i kadrze drużyny w dobrym zaplanowaniu pracy, o tyle w kolejnych latach powinien potrafić to zrobić bez wsparcia „z góry”. Komenda może ograniczyć się do sprawdzenia gotowego „produktu” oraz zgłosić i wyjaśnić swoje uwagi, jeśli jest taka potrzeba.

Wsparcie drużynowych w szczepie. Planowana polityka kadrowa.

Wsparcie drużynowych w szczepie jest realizowane właściwie, gdy otwarcie mówią oni o swoich problemach i zyskują zrozumienie wśród starszych instruktorów. Ci zaś dzielą się konstruktywnymi pomysłami, jak je rozwiązać. Rolą komendy jest zapewnienie odpowiedniej atmosfery i inicjowanie działań, aby proces ten następował. Niezwykle istotne jest promowanie współpracy pomiędzy jednostkami – zarówno „w poziomie” (tej samej grupy metodycznej) jak i „w pionie” (jednostek stojących nad sobą w ciągu wychowawczym). W ramach tej pierwszej, wsparciem jest choćby zastępstwo na zbiórce, gdy drużynowy zachorował lub ma ważny egzamin, albo też wspólna inicjatywa programowa. W tej ostatniej kwestii należy jednak zachować umiar i pamiętać, że podstawową formą pracy, zapewniającą budowanie tożsamości i integracji członków drużyny, a także autorytetu drużynowego, jest samodzielny biwak jednej drużyny. Z kolei w ramach współpracy jednostek stojących nad sobą w ciągu wychowawczym, ważne jest zapewnienie, aby ich członkowie i kadra dobrze się znali i np. przekazanie zuchów do drużyny harcerskiej czy harcerzy do starszoharcerskiej nie oznaczało dla nich traumy, a było naturalną kolejną rzeczą. Dzięki temu unikniemy „strat w ludziach”. Warto zatem zadbać o wspólną zbiórkę czy wycieczkę, element programu na obozie, czy jakies działanie jednej jednostki na rzecz innej.

Pamiętajmy, że w zależności od grupy metodycznej, czy bardziej od wieku członków drużyny, zależą możliwości pozyskiwania kadry i następców na funkcję drużynowego. Drużyna wędrownicza czy starszoharcerska jest naturalną kuźnią kadry. Drużynowi tych jednostek nie mają zazwyczaj problemów ze znalezieniem osób, które zapewniają im największe wsparcie w codziennej pracy – przybocznych. Takiego luksusu nie mają jednak drużynowi harcerscy (mogą pozyskać tylko bardzo młodych przybocznych, którzy po osiągnięciu wieku gimnazjalnego zostają w drużynie), a przede wszystkim drużynowi gromad zuchowych. W tym zakresie wymagają oni wsparcia. Komenda szczepu musi zatem zadbać o to, aby wśród kadry jednostek panowało poczucie odpowiedzialności za całą wspólnotę szczepu, a nie tylko za partykularny interes swojej drużyny. Drużynowy starszoharcerski czy wędrowniczy powinien być otwarty na udzielenie wsparcia kadrowego innym jednostkom szczepu, poprzez zaangażowanie na funkcje harcerzy starszych i wędrowników.

Proces angażowania na funkcje jest sprawą o zasięgu ogólnoszczepowym i musi znajdować się pod kontrolą komendanta czy komendy. Powinien on uwzględniać następujące czynniki:

- zdanie drużynowego „docelowego” odnośnie tego, z kim chciałby współpracować jako przybocznym;
- predyspozycje kandydata i jego poglądy, w jakiej jednostce byłby gotów podjąć służbę;
- opinię drużynowego „macierzystego” o kandydacie, gdyż to on na co dzień go obserwuje, zna więc najlepiej jego zalety i wady
- potrzeby środowiska w zakresie zapewnienia ciągu wychowawczego.

Jak widać, dotykamy zagadnienia skomplikowanego, w którym występuje kilka czynników, wpływających na podejmowane decyzje. Są one kluczowe dla funkcjonowania szczepu i drużyn. Od ich prawidłowości zależy możliwość realnej pomocy drużynowemu w codziennej pracy z jednostką ze strony przybocznego, a także wychowania następcy na funkcję drużynowego. Jeśli nam obrodziło i dobrych kandydatów jest więcej, szczep uzyskuje realną perspektywę rozwoju poprzez utworzenie nowej jednostki. W momencie podejmowania decyzji o zaangażowaniu przybocznego, decyduje się także tor jego dalszej ewentualnej kariery instruktorskiej. Z powyższych powodów niezwykle istotne jest planowane, spójne i przemyślane prowadzenie polityki kadrowej i absolutnie nie należy zostawiać tej sprawy przypadkowi. Właśnie tu potrzebna jest mądrość komendanta i komendy.

Z powyższego opisu jasno rysuje się wniosek, iż w hufcu opartym na pracy szczepów, bezpośredni wpływ komendy hufca na pozyskiwanie kadry drużyn jest bardzo ograniczony. Jednocześnie od prawidłowości tego procesu zależy rozwój i przyszłość hufca. Rola komendanta i komendy szczepu w procesie pozyskiwania kadry drużyn jest więc absolutnie kluczowa.

II. Rola zespołu kadry kształcącej.

Na etapie pozyskiwania kadry drużyn, najistotniejszym zadaniem hufca jest kształcenie, realizowane przez hufcowy lub międzyhufcowy zespół kadry kształcącej. Podstawowymi formami, realizowanymi przez ZKK, są kurs przewodnikowski i kursy metodyczne, przygotowujące do pełnienia funkcji drużynowego danej grupy metodycznej.

Każda osoba, mająca objąć funkcję drużynowego, powinna mieć ukończone te kursy lub uzupełnić ten brak w ciągu 1 roku.

Kształcenie zastępowych i przybocznych.

Jednak w Systemie pracy z kadrami w ZHP (uchwała nr 18/XXXVI Rady Naczelnej ZHP z dnia 27 czerwca 2010 r.) zapisano również: „*Szczególnie istotna w pozyskiwaniu kadry jest praca z harcerzami starszymi i wędrownikami, przez przygotowywanie ich do pełnienia funkcji zastępowych i przybocznych*”. Przygotowanie do pełnienia funkcji wiąże się z nabyciem niezbędnej wiedzy i umiejętności, którego istotnym elementem jest przeszkolenie. Dotykamy tu problematyki kursów zastępowych i kursów przybocznych. Podstawowe pytanie, dotyczące kursu zastępowych, brzmi: na jakim poziomie struktury powinien być organizowany? W szczepie? A może w hufcu?

W moim przekonaniu, nie ma jedynie słusznej odpowiedzi na to pytanie, która sprawdzałaby się w każdych warunkach. Decyzja odnośnie organizacji kursu powinna zapadać w oparciu o rzetelną analizę możliwości i sytuacji szczepu. Czy w szczepowym kursie weźmie udział taka liczba osób, która umożliwi jego efektywny przebieg? Czy drużyny w szczepie działają dobrze pod względem metodycznym i właściwie pracują systemem zastępowym – dzięki czemu doświadczenie środowiska jest wystarczające do dobrego przygotowania kolejnego pokolenia zastępowych? Czy kadra szczepu jest odpowiednio przygotowana merytorycznie i ma doświadczenie niezbędne do przeprowadzenia szkolenia na dobrym poziomie? Jeśli na wszystkie powyższe pytania odpowiemy twierdząco, dany szczep będzie właściwym poziomem struktury dla realizacji kursu zastępowych. Jeśli na którekolwiek z nich odpowiemy negatywnie, szczep powinien poważnie zastanowić się nad przeprowadzeniem kursu we współpracy z innym środowiskiem albo na poziomie hufca. W każdym razie decyzja w tej sprawie powinna zapadać w oparciu o merytoryczną analizę sytuacji, a nie brać pod uwagę ambicji czy uprzedzeń środowiskowych.

Pamiętajmy też, że dodatkowym atutem kursu na poziomie struktury powyżej szczepu jest większe pole wymiany doświadczeń. Młodzi ludzie, biorący w nim udział, integrują się z rówieśnikami z innych środowisk, poznają też ich kadre. Może to pozytywnie zaowocować w dziedzinie budowy wspólnoty hufca w przyszłości. Z drugiej strony, część młodych ludzi może obawiać się uczestnictwa w przedsięwzięciu z nieznaną kadrami, uczestnikami itp. i nie będzie chciała wziąć udziału w takim kursie. Jakkolwiek ten rodzaj argumentacji jest czynnikiem, nad którego przewyciężeniem kadra szczepu powinna pracować, to jednak rozumiem, iż może się pojawić. Podsumowując - naszym celem jest sprawienie, by praca wychowawcza drużyn była jak najlepsza – wybierzmy zatem taką opcję, która nas do realizacji celu najbardziej przybliży.

Szkolenie przybocznych natomiast powinno być ważnym elementem kształcenia, realizowanym na poziomie hufca. Zespoły kadry kształcącej nie mogą lekceważyć tej istotnej potrzeby środowiska, pomimo faktu, iż kursy takie nie są traktowane jako szkolenie na poziomie instruktorskim. Kursy przybocznych kształcą osoby, które na co dzień w największym stopniu wspierają drużynowego, nawet jeśli same nie są do końca tego świadome. Należy zadbać o odpowiedni poziom takiego szkolenia oraz nadać mu wysoką rangę w planach kształcenia. Trzeba myśleć perspektywicznie i zdawać sobie sprawę z tego, że od kursu przybocznych w dużym stopniu zależy to, jak będą przygotowani uczestnicy późniejszego kursu przewodnikowskiego. Dotykamy tu dość skomplikowanego zagadnienia: nie istnieje coś takiego jak standardy kursu przybocznych. W praktyce określić je musi sam zespół kadry kształcącej, biorąc pod uwagę oczekiwania środowiska i wizję roli przybocznego w drużynie. Wiedza i umiejętności, zdobywane na kursie, powinny realnie wpływać na poprawę pracy wychowawczej jednostek, ale muszą być możliwe do opanowania przez 14-latkę. Kurs przybocznych nie może być na poziomie kursu przewodnikowskiego, ale musi też wносить jakąś wartość dodaną. Zespoły kadry kształcącej hufców powinny dążyć do tego, aby we współpracy z komendami szczepliów określić rolę i oczekiwania wobec przybocznego w drużynie. Następnie na tej podstawie stworzyć program kursu przybocznych. Bardzo ważna jest też ewaluacja tego kursu wraz z wyciągnięciem wniosków, m.in. czy program ten i realizowane zadania były właściwie dobrane?

Kształcenie drużynowych.

Kurs przewodnikowski i kursy metodyczne są oczywistymi formami kształceniowymi, realizowanymi przez hufcowe zespoły kadry kształcącej. Zadbanie o wysoki poziom szkoleń, prowadzonych przez dobrze przygotowaną kadrę kształcąca stanowi podstawowe zadanie hufca. Ważne jest również to, aby częstotliwość odbywania się kursów była dostosowana do potrzeb środowiska. Pomocna tu może być współpraca z innymi hufcami i przygotowywanie wspólnych kursów, dzięki czemu w formie kształceniowej weźmie udział odpowiednia liczba kursantów. Jednocześnie każda osoba, przygotowująca się do objęcia funkcji (ewentualnie niedługo po objęciu funkcji) będzie mogła skorzystać z takiej oferty we właściwym czasie. Odpowiednie przeszkolenie drużynowych stanowi niezwykle istotny czynnik ich wsparcia – uzyskują w ten sposób wiedzę i umiejętności, umożliwiające świadome prowadzenie pracy wychowawczej w gromadzie czy drużynie. To zaś przekłada się na jakość pracy jednostki, niejednokrotnie rozwój liczebny, efektywność oraz poczucie satysfakcji drużynowego.

Zespoły kadry kształcącej, w oparciu o potrzeby środowiska, powinny zastanawiać się także nad realizacją innych form kształceniowych czy doszkalających, zarówno związanych bezpośrednio z działalnością w ZHP, jak również takich, które mogą pomóc instruktorom w innych aspektach życia. Pamiętajmy też, że każdy kurs, szkolenie, warsztat oprócz samej

funkcji kształceniowej, wiąże się z dodatkowymi plusami. Są to m.in. motywowanie kadry, integrowanie jej, wpływające na budowę wspólnoty czy wymiana doświadczeń, pozwalająca na upowszechnianie dobrych praktyk i eliminowanie tych złych. Świadoma celów kadra instruktorska hufca, zarówno zarządzająca jak i kształcąca, powinna rozsądnie wykorzystywać te czynniki. Podsumowując, rola zespołów kadry kształcącej jest nieoceniona w dziedzinie wsparcia drużynowego. Dlatego też ich działalność powinna znajdować się w dobrych rękach, cieszyć się w hufcu wysokim prestiżem oraz stanowić priorytetowy element pracy z kadrami. Nie może być przypadkowa, niespójna czy oderwana od potrzeb środowiska.

III. Miejsce namiestnictwa w hufcu.

Komplementarność działań namiestnictw i komend szczeptów.

Kolejnymi zespołami, kluczowymi dla wspierania drużynowego w hufcu, są namiestnictwa. Sądząc po statystykach, dotyczących ich funkcjonowania w hufcach, rola namiestnictw bywa niedoceniana w wielu środowiskach. Tymczasem dobrze funkcjonujące namiestnictwo może wspierać kadre drużyn w stopniu porównywalnym do komendy szczeptu. W dziedzinie bieżącego wsparcia metodycznego może być nawet czynnikiem najistotniejszym. W przypadku funkcjonowania drużyny w dobrze zorganizowanym szczeptu oraz w warunkach solidnej pracy namiestnictwa, elementy wsparcia z obu stron się uzupełniają. Do dopełnienia „stanu idealnego” potrzebujemy jeszcze ścisłej współpracy na linii komenda szczeptu – namiestnictwo w celu lepszej oceny potrzeb drużynowych oraz efektywnego monitorowania działalności jednostki. Wsparcie namiestnictw i komend szczeptów winno mieć charakter ciągły, realizowany na bieżąco. Ten czynnik odróżnia je od niezwykle istotnego, ale akcyjnego charakteru działalności ZKK. Dlatego też właściwe działanie namiestnictwa jest niezastąpione przez jakąkolwiek inną agendę hufca.

Uzupełnianie działań na rzecz kadry drużyn pomiędzy namiestnictwem a komendą szczeptu można przedstawić według poniższego schematu:

Przestrzeń współpracy między namiestnictwem a komendą szczeptu	Komenda szczeptu 1 Wsparcie ↓	Komenda szczeptu 2 Wsparcie ↓	Komenda szczeptu 3 Wsparcie ↓	Komenda szczeptu 4 Wsparcie ↓
Namiestnictwo zuchowe Wsparcie →	Kadra gromady zuchowej 1	Kadra gromady zuchowej 2	Kadra gromady zuchowej 3	Kadra gromady zuchowej 4
Namiestnictwo Harcerskie Wsparcie →	Kadra drużyny harcerskiej 1	Kadra drużyny harcerskiej 2	Kadra drużyny harcerskiej 3	Kadra drużyny harcerskiej 4
Namiestnictwo Starszoharcerskie Wsparcie →	Kadra drużyny starszoharcerskiej 1	Kadra drużyny starszoharcerskiej 2	Kadra drużyny starszoharcerskiej 3	Kadra drużyny starszoharcerskiej 4
Namiestnictwo wędrownicze Wsparcie →	Kadra drużyny wędrowniczej 1	Kadra drużyny wędrowniczej 2	Kadra drużyny wędrowniczej 3	Kadra drużyny wędrowniczej 4

Oczywiście strukturalny podział poszczególnych zespołów namiestnictw może być odmienny od przedstawionego, dopasowany do potrzeb środowiska. Na przykład w hufcach, gdzie dominują jednostki niekoedukacyjne, uzasadnionym może być tworzenie osobnych namiestnictw tej samej grupy metodycznej dla drużyn danej płci. Tam, gdzie funkcjonują jednostki nieprzetartego szlaku, może funkcjonować namiestnictwo NS. Z kolei w środowiskach, skupiających większą ilość jednostek tej samej specjalności, może istnieć inspektorat, realizujący również zadania namiestnictwa. W każdym przypadku, podstawę kadry namiestnictw powinny stanowić osoby, które sprawdziły się na funkcji drużynowych, mają odpowiednią wiedzę i doświadczenie, aby realnie pomagać drużynowym z danej grupy metodycznej.

Zadania namiestnictw i ich relacje z innymi zespołami.

Zastanówmy się teraz nad określeniem roli czy zadań namiestnictw, gdyż wbrew pozorom nie jest to sprawa oczywista. Zadaniem, które chyba nie budzi żadnych wątpliwości, jest wsparcie metodyczne. Zespół namiestnictwa to w założeniu najlepsi specjaliści z danej metodyki, któż więc może lepiej wytłumaczyć czy pokazać przykład drużynowym, jak powinno się korzystać z instrumentów metodycznych dla danej grupy? W szczepie czy innych agendach hufca takich specjalistów może nie być, jest to więc najbardziej naturalne zadanie zespołu namiestnictwa.

Kolejnym zadaniem jest wsparcie programowe. I tu już rozpoczynają się kontrowersje: Czy praca programowa namiestnictw powinna być nakierowana przede wszystkim na organizację imprez programowych dla wszystkich drużyn danej grupy metodycznej? Czy też raczej na organizację imprez programowych dla kadry? A może oba aspekty powinny być tak samo ważne? Pamiętajmy o tym, że w hufcu opartym na pracy szczepów, działalność programowa powyżej poziomu gromady / drużyny skoncentrowana jest w szczepie, a liczba weekendów w roku jest ograniczona. W szczepach jednak, ze względu na ich rozmiary, zazwyczaj nie ma możliwości organizacji imprezy programowej dla wielu jednostek tej samej grupy metodycznej, gdzie mogłyby się one sprawdzić i rywalizować w charakterystycznych dla nich formach działania. Z drugiej strony rolą zespołu namiestnictwa jest zapewnienie, aby jakość i atrakcyjność takiej imprezy programowej przewyższała to, co są w stanie zaoferować drużynom szczepy. Być może zatem zespoły namiestnictw powinny się skoncentrować na jakości, a nie ilości imprez?

Pytanie podstawowe – zarówno dla namiestnictwa jak i komendy szczepu - jest jednak takie: co wynika z analizy potrzeb zuchów, harcerzy, harcerzy starszych czy wędrowników, a co za tym idzie – jakie cele wychowawcze chcemy realizować przez program? Odpowiedź na to pytanie determinuje, jaką formę imprezy powinniśmy zastosować, aby zrealizować ten cel. Jedne formy zatem mogą być bardziej uzasadnione do przeprowadzenia w szczepie, inne zaś lepiej zastosować na poziomie namiestnictwa hufca i ważne jest to, aby nie powielać tych samych form na różnych szczeblach struktury. W oparciu o taką analizę powinna zapadać decyzja w kwestii zastosowania

poszczególnych form i mieści się ona w przestrzeni współpracy pomiędzy namiestnictwem i komendami szczepów.

Imprezy programowe dla kadry z kolei mogą być ważnym elementem, służącym jej motywacji, integracji i budowy wspólnoty instruktorskiej. Namiestnictwo może być właściwym i naturalnym miejscem do ich organizacji. Z kolei jeśli działania takie są skutecznie realizowane na innym forum, być może zespół namiestnictwa nie musi się bardzo na nich koncentrować? Wniosek z powyższych rozważań jest taki, że osób decyzyjnych w hufcach i szczepach nikt nie zwolni z obowiązku myślenia. Podejmowane działania powinny być efektem namysłu o charakterze merytorycznym i odpowiadać aktualnym potrzebom środowiska. Nie możemy zapominać o jeszcze jednym – chyba najważniejszym aspekcie wsparcia programowego. Otóż namiestnictwo powinno w sposób szczególny koncentrować się na pomocy drużynom w przygotowaniu ich programu.

Od przeprowadzenia imprez programowych na poziomie hufca ważniejsza jest jakość programu, realizowanego w drużynie, gdyż właśnie tam koncentruje się znacząca większość działalności wychowawczej Związku. Pierwotnym zadaniem każdego namiestnika jest więc sprawienie, by podległe jednostki nie miały problemów z realizacją dobrego programu, odpowiadającego potrzebom wychowawczym dzieci i młodzieży.

Kolejnym zadaniem namiestnictwa może być kształcenie – i tu znów rodzi się wątpliwość – w jaki sposób określić to zadanie w kontekście pracy zespołu kadry kształcącej? W moim środowisku naturalnym jest, że zespoły namiestnictw przygotowują warsztaty o charakterze metodycznym i programowym, adresowane do kadry drużyn danej metodyki. Program warsztatów powstaje w oparciu o analizę potrzeb kadry i uwzględnia jej zdanie, ale również w oparciu o analizę jakości działania jednostek. Bywa, że dany problem dotyczy większej liczby jednostek i uzasadnioną jest pomoc drużynowym i przybocznym, realizowana w formie warsztatów, mających na celu odpowiedzenie na pytanie, jak sobie z nim poradzić. Należy dodać, że drużynowi nie zawsze są świadomi istnienia tego problemu i działają w sposób niewłaściwy z przyzwyczajenia, braku dobrych wzorców czy niedostatku umiejętności. Rolą namiestnictwa jest wykrywanie tych zjawisk i przeciwdziałanie im.

W jaki jednak sposób określić relację między zespołem namiestnictwa a zespołem kadry kształcącej w zakresie realizacji form kształceniowych? Czy warsztaty namiestnictw powinny być organizowane samodzielnie i niezależnie od pracy ZKK, we współpracy z nim, a może pod jego nadzorem? Z jednej strony zespół kadry kształcącej skupia osoby w założeniu najbardziej kompetentne w dziedzinie kształcenia. Z drugiej zaś nie posiada bezpośrednich instrumentów bieżącej analizy działalności drużyn i gromad, którymi dysponuje namiestnictwo. Dlatego też ZKK nie powinien ingerować merytorycznie w tematy warsztatów, gdyż to zespół namiestnictwa jest bardziej kompetentny do określenia, z czym drużynowi i ich jednostki mają aktualnie problemy. Jeśli miałby istnieć nadzór, to raczej w zakresie stosowanych form i ich adekwatności

do określonych przez namiestnictwo tematów. Bardziej przemawia do mnie koncepcja współpracy namiestnictw z zespołem kadry kształcącej, gdzie namiestnictwo informuje zespół o planowanej formie kształceniowej. Zespół nie ingeruje w tematykę, może coś doradzić w zakresie realizacji formy lub wspomóc w tym namiestnictwo. Warsztaty namiestnictwa są ważnymi formami doszkalającymi kadre drużyn, natomiast ze względu na fakt, iż tematyka wynika zazwyczaj z bieżącej analizy potrzeb, trudno je zaplanować w długofalowym planie kształcenia.

Współpraca z ZKK może mieć także inny wymiar: instruktorzy namiestnictw mogą stanowić podstawowe zaplecze kadrowe kursów metodycznych, organizowanych przez zespół. Zarówno ZKK jak i namiestnictwa mogą wiele skorzystać na współpracy. Budowanie natomiast systemu podległości pomiędzy zespołem kadry kształcącej a namiestnictwem jest w moim przekonaniu błędem, gdyż rola tych agend jest odmienna, ważna i powinniśmy dbać o prestiż i autorytet każdej z nich. Dbalność o merytoryczną jakość realizacji zadań agend hufca i spójność podejmowanych działań, wskazuje, iż całkowita separacja pracy kształceniowej namiestnictw i ZKK również nie jest dobrym pomysłem. W toku dyskusji panelowych na 38 Zjeździe ZHP spotkałem się także z pomysłem, aby zamiast budować osobno: zespół kadry kształcącej i zespoły namiestnictw, tworzyć w hufcach jeden zespół ds. pracy z kadrami, skupiający wszystkie zadania i kompetencje tych agend. W jego ramach pracowałiby kształceniowcy i specjaliści danych metodyk, być może podzieleni w podzespołach, realizujących poszczególne zadania. Ze względu na fakt, iż pomysł ten powstał raczej w „dyskusji akademickiej” i nie znam środowiska, które realizowałoby go w praktyce, trudno powiedzieć, jakie byłyby plusy i minusy takiego rozwiązania.

Kolejnym zadaniem namiestnictwa jest realizacja funkcji kontrolnej wobec drużyn i gromad – i znów pojawia się kontrowersja: czy zadanie to nie powinno być domeną komisji rewizyjnej? Wydaje się, iż w dużych hufcach, opartych na pracy szczepów, bardziej właściwym jest realizowanie tego zadania przez namiestnictwo. Za takim rozwiązaniem przemawia kilka argumentów. Po pierwsze, jedna komisja rewizyjna mogłaby mieć kłopoty ze zwizytowaniem kilkudziesięciu drużyn w ciągu roku harcerskiego. Podzielone według grup metodycznych zespoły namiestnictw zaś miałyby tych jednostek znacznie mniej. Po drugie, w Komisji Rewizyjnej niekoniecznie znajdują się specjaliści z danej metodyki i ten aspekt pracy jednostki mógłby nie zostać właściwie skontrolowany. Po trzecie, w hufcach opartych na pracy szczepów, gromady i drużyny nie prowadzą na ogół samodzielnej gospodarki finansowej i sprzętowej - jest ona realizowana na poziomie szczepów. Ze względu na te czynniki, bardziej właściwym wydaje mi się system, w którym komisja rewizyjna koncentruje się na kontroli komendy hufca, agend oraz (komend) szczepów. Nie oznacza to całkowitego wyjęcia spod jej kompetencji kontroli działań drużyn – po prostu stanowiłaby w tym przypadku wyższą instancję, która wkracza do akcji, gdy ewentualne zjawiska patologiczne w danej jednostce są kontynuowane, pomimo interwencji namiestnictwa czy komendanta szczepu lub wobec braku tej interwencji.

Pamiętajmy jednak, że realizacja funkcji kontrolnej przez namiestnictwo powinna wychodzić z założenia wspierania kontrolowanych drużyn i drużynowych. Wizytacje, zatwierdzanie planów pracy, utrzymywanie bieżącego kontaktu i rozmawianie o sytuacji w jednostce ma na celu ulepszenie warsztatu pracy drużynowego, uświadomienie w zakresie popełnianych błędów, wytłumaczenie, dlaczego dane działanie jest słuszne lub dlaczego należy go unikać. Wszystko po to, aby działalność wychowawcza w drużynie była realizowana właściwie. Spotkanie drużynowego z namiestnikiem powinno również mieć charakter motywujący, rozwijający i inspirujący. Jeśli zaś dominującym czynnikiem podczas takiego kontaktu jest strach – namiestnik powinien się poważnie zastanowić nad prawidłowością wypełniania własnej funkcji.

Należy dążyć do tego, aby namiestnictwo stanowiło dla drużynowego zespół ludzi, z którymi chętnie porozmawia czy zwróci się z problemem – i zawsze uzyska odpowiedź i wsparcie. Dlatego też oprócz „sztywnych” form wizytacji dobrze jest się zastanowić nad organizacją spotkań o charakterze bardziej nieformalnym, bez wypełniania „arkuszy”, za to z naturalną rozmową i luźną atmosferą. Do jej zbudowania pomocne mogą być także wspomniane wcześniej imprezy programowe dla kadry drużyn o charakterze integracyjnym. Przy realizacji funkcji kontrolnej naturalnym sojusznikiem zespołu namiestnictwa winna być komenda szczepu, także zaangażowana w ten proces. Dobry przepływ informacji może znacząco zwiększyć efektywność działań w tym zakresie.

Podsumowując, namiestnictwa realizują niezwykle ważny – a być może najważniejszy – element wsparcia dla drużynowych. Jego waga wiąże się między innymi z faktem stałego działania, w odróżnieniu od działalności akcyjnej. Dlatego też praca w zespole namiestnictwa jest bardzo wymagająca – aby właściwie realizować swą funkcję, jego członkowie muszą poświęcić dużo czasu i wysiłku. Jednocześnie zauważalne jest zjawisko braku chętnych do pracy w zespołach namiestnictw. To problem o charakterze ogólnozwiązkowym – na kursy namiestników czy kadry programowej zgłasza się niewiele osób. Znacznie bardziej pociągające jest kształcenie, współpraca zagraniczna (nawiasem mówiąc bardzo pomocna w procesie motywowania kadry), czy modny ostatnio PR. Zadaniem komend hufców jest zadbanie o odpowiedni prestiż, komfort pracy namiestnictw i stałe dostrzeganie ich szczególnej roli, niezastąpionej przez żadną inną agendę, a także o motywowanie i nagradzanie ich członków. Warto zachęcać także zastępców komendantów szczepów, opiekujących się daną grupą metodyczną, do zaangażowania na poziomie namiestnictwa hufca i działania na większą skalę.

Powtórzmy też, że zespoły namiestnictw nie działają w próżni lecz w otoczeniu innych zespołów. Dla efektywności pracy namiestnictwa ważna jest dobra współpraca z nimi. W dziedzinie bieżącego wsparcia metodycznego, programowego i kontroli nad działalnością drużyn i drużynowych najistotniejsza jest współpraca z komendami szczepów. W szczególnych przypadkach może istnieć konieczność zwrócenia się o pomoc do komisji rewizyjnej. W zakresie realizacji form kształceniowych namiestnictwo powinno współpracować z zespołem kadry

kształcącej. Przydatną może być także współpraca z Komisją Stopni Instruktorskich w dziedzinie zadań prób na stopnie, realizowanych na poziomie hufca.

IV. Funkcjonowanie systemu stopni instruktorskich w hufcu.

Ważną agendą, która również ma zadania, związane ze wspieraniem drużynowego, jest komisja stopni instruktorskich. Nim jednak przejdziemy do omówienia prac tego zespołu, zastanówmy się, jak wygląda w praktyce działanie systemu stopni instruktorskich w hufcu. Sytuacja idealna wygląda tak, że młody człowiek otwiera próbę na stopień przewodnika np. jako przyboczny w drużynie. W trakcie próby kończy kurs przewodnikowski i kurs metodyczny. Następnie zamyka próbę na stopień z wynikiem pozytywnym, składa zobowiązanie instruktorskie i już jako przewodnik zostaje mianowany na funkcję drużynowego. Ma więc odpowiednią wiedzę, umiejętności, doświadczenie zdobyte na funkcji przybocznego, a także kompetencje - m.in. może sam odbierać Obietnicę Zucha i Przyrzeczenie Harcerskie, jeśli jest pełnoletni może pełnić funkcję komendanta podobozu swojej jednostki, samodzielnie zorganizować biwak drużyny itp. Funkcję tą pełni kilka lat, aż wychowa swojego następcę, który przejdzie podobną ścieżkę. Sytuacja taka jest bardzo korzystna dla jakości działania jednostki, jak również dla kwestii czysto organizacyjnych. Chylę czoła przed hufcami, w których system ten tak funkcjonuje.

W wielu środowiskach niestety sytuacja wygląda znacznie gorzej. Zdemotywowani drużynowi szybko odchodzą z funkcji, co wywołuje zaburzenie: aby zapewnić ciągłość organizacyjną drużynowym zostaje mianowany 16-latek bez przeszkolenia, bez stopnia, z niewielkim lub żadnym doświadczeniem. Jeśli te braki szybko nadrobi, sprawa może skończyć się dobrze. Jednak przy takim schemacie działania istnieje większe prawdopodobieństwo, że nie poradzi sobie z prowadzeniem jednostki, nie otrzyma odpowiedniego wsparcia, szybko się wypali, zniechęci i odejdzie. Na jego miejsce znów wprowadzimy 16-latka bez przeszkolenia, stopnia i doświadczenia. Błędne koło się zamknie.

Lecz nawet, gdy najczarniejszy scenariusz się nie spełni, sprawa nie wygląda dobrze. Często obserwuję sytuacje, że drużynowy otwiera próbę na stopień, przekazuje drużynę, a zamyka próbę nie będąc już drużynowym. Tymczasem próba przewodnikowska ma w założeniu przygotować osobę do pełnienia funkcji drużynowego! Czyli idea systemu stopni dramatycznie rozmija się z praktyką. Co możemy robić, żeby temu przeciwdziałać? Nie ma łatwego rozwiązania – potrzebny jest cały zestaw różnych praktyk i działań wielu zespołów. Główną rolę mają tu do odegrania komendy szczepli i namiestnictwa – mogą one mieć największy wpływ na motywowanie drużynowych i przybocznych, którzy będą chcieli dłużej pełnić funkcję, rozwijać się, szybciej realizować próby na stopień itp. Istotna jest także rola ZKK w dziedzinie szkolenia drużynowych i przybocznych, w tym również szkolenia z zakresu rozpisywania prób na stopnie.

Niezwykle istotne jest wytworzenie atmosfery, w której wszyscy traktują ścieżkę rozwoju przez stopnie instruktorskie jako coś absolutnie naturalnego i pożądanego.

Rola komisji stopni instruktorskich.

Zastanówmy się jednak, co może tu zrobić komisja stopni instruktorskich? Przede wszystkim powinna działać w ten sposób, aby zachęcać kandydatów do otwierania prób instruktorskich. Spotkanie z komisją nie może być dla młodego człowieka traumatycznym przeżyciem, które zapamięta do końca życia. Jeśli takie sytuacje wystąpią, informacja szybko rozniesie się wśród rówieśników i każdy po prostu będzie się bał przyjść na posiedzenie, więc proces zdobywania stopni w hufcu zostanie skutecznie zahamowany. Nie nawołuję bynajmniej do obniżania standardów, aby było łatwo, miło i przyjemnie. Natomiast członkowie komisji muszą dysponować wysokimi umiejętnościami interpersonalnymi, aby rozmawiać z probantami w odpowiedniej atmosferze i pozytywnie ich motywować.

Kolejnym wymaganiem wobec KSI jest to, aby jej członkowie byli na bieżąco z sytuacją w hufcu, aktualnymi potrzebami drużyn, realizowanymi formami pracy, nowoczesnymi technologiami. Wszystko po to, aby między probantem a komisją nie powstał mur niezrozumienia; żeby coś merytorycznie doradzić, ale też żeby nie naruszyć wartości, jaką jest indywidualizm próby. Trzecim wymaganiem jest profesjonalizm członków komisji oraz osobisty przykład instruktora. Oczywiście ten postulat nie dotyczy wyłącznie członków komisji stopni, lecz wszystkich instruktorów. Natomiast w tym miejscu ewentualne potknięcie jest szczególnie widoczne i demotywujące dla probanta – gdy widzi on, że komisja czegoś od niego wymaga, a sama ma problem ze spełnieniem wymagania w swoim gronie.

Po czwarte – ale wcale nie mniej ważne – komisja musi pracować z opiekunami prób, zapewniając w ten sposób pośrednio wsparcie probantom. Byłem niejednokrotnie świadkiem sytuacji, gdzie niedopełnienie obowiązków przez opiekuna, jego nonszalancja czy brak umiejętności prowadziły do nieprzyjemnych wydarzeń, w których poszkodowanym był realizujący próbę na stopień. Komisja więc musi znaleźć czas na rozmowę indywidualną z opiekunem, a także na działania o charakterze szerszym – systemowym, np. przeprowadzenie we współpracy z ZKK warsztatów dla opiekunów prób. Ostatnim wymaganiem jest łatwa dostępność komisji, w tym dostępność w formie elektronicznej.

Podsumowując, sprawne funkcjonowanie systemu stopni instruktorskich w hufcu ma duże znaczenie dla wspierania drużynowych. Komisja stopni instruktorskich samodzielnie nie jest w stanie zapewnić, aby on funkcjonował – istotne są w tym zakresie także działania innych zespołów. Jednak komisja ma instrumenty, aby wydatnie tę sprawę wspomóc. Przede wszystkim więc, oprócz wymagań stawianym probantom, powinna wiele wymagać od siebie.

V. Motywowanie kadry.

Motywowanie kadry jest niezwykle istotnym elementem wsparcia, który powinien być realizowany przez zespoły instruktorskie na wszystkich poziomach struktury. Obszerność tego zagadnienia powoduje, iż stanowi temat do napisania osobnej książki. Dlatego też nie znajdują się w moim opracowaniu szczegółowe rozwiązania z tego zakresu. Podzielę się jedynie pewną myślą, którą uważam w tej dziedzinie za najistotniejszą. Pamiętajmy o tym, że pracujemy z osobami, mającymi różny charakter, predyspozycje, światopogląd - odmienne rzeczy są dla nich ważne, co innego ich motywuje. Dlatego też jeśli chcemy motywować swoją kadrę, w tym drużynowych, powinniśmy wypracować indywidualny sposób podejścia do każdego z nich.

VI. Podsumowanie.

Rolą komendy i każdego zespołu hufca, każdej komendy szczeplu i każdego instruktora jest wspieranie drużynowego. Żaden zespół nie istnieje sam dla siebie, bez względu na to, jakie są jego szczegółowe zadania – każdy pełni służbę. W powyższym opracowaniu opisane zostały szczegółowo role kilku najważniejszych zespołów w tym procesie: komendy szczeplu, zespołu kadry kształcącej, namiestnictwa i komisji stopni instruktorskich. Pamiętajmy, że wszelkie działania innych agend: zespołów finansowych, gospodarczych, public relations, a także władz hufca powinno służyć drużynowym. Część zespołów pracuje tu bezpośrednio, inne zaś w sposób pośredni stwarzają warunki do właściwej pracy wychowawczej drużyn i gromad. Kluczowym jest dbanie, aby ta świadomość przyświecała wszystkim naszym działaniom i by działania te były uzasadnione z punktu widzenia wsparcia drużynowego.

ROZDZIAŁ III: INICJOWANIE I WZMACNIANIE DZIAŁALNOŚCI PROGRAMOWEJ I METODYCZNEJ PODSTAWOWYCH JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH

I. Podstawowe dylematy.

Sposób realizacji tego zadania wiąże się z rozwiązaniem pewnych dylematów, co wbrew pozorom wcale nie musi być proste. Punkt mówi o „inicjowaniu” i „wzmacnianiu”, nie określając konkretnych działań programowych komendy czy agend hufca. Pierwszy dylemat możemy sprowadzić do krótkiego pytania, ile programu powinno być realizowane na tym poziomie struktury? Uszczegóławiając to zagadnienie, należy zapytać także, kiedy to „inicjowanie” i „wzmacnianie” ma mieć charakter bezpośredni, a kiedy pośredni? Do kogo ma być adresowana oferta programowa hufca oraz w jakim wymiarze ilościowym powinna być realizowana? Drugi dylemat brzmi, czy przypadkiem hufiec nie powinien skoncentrować się na dobrym programie drużyn i gromad, a nie na tworzeniu programu własnego?

II. Autonomia programowa drużynowego.

Rozpoczynając w ogóle rozważania o programie, należy wyjść od zasadniczej tezy, że podstawowym miejscem, w którym organizuje się działalność programową, jest gromada / drużyna. To pewnie truizm, ale zastanówmy się nad konsekwencjami tego stanu rzeczy. Drużynowy w oparciu o analizę potrzeb wychowawczych swoich podopiecznych tworzy atrakcyjny program, mający być na nie odpowiedzią. Tylko on dokonuje bieżącej obserwacji powierzonych swej opiece dzieci i młodzieży w długim okresie. Widzi młodego człowieka w momencie, gdy wstępuje, czy jest przekazany, do drużyny, patrzy na stopniowe zmiany jego zachowań, postaw, cech, umiejętności. Moderuje i obserwuje jego rozwój. Widzi wreszcie młodego człowieka w momencie przekazania do kolejnej jednostki czy też obejmującego ważną funkcję, już po szeregu działań wychowawczych, które pozytywnie go zmieniły. Nikt inny – ani komendant szczepla, ani namiestnik, ani tym bardziej komendant hufca nie spędza z nim tyle czasu. Wniosek wydaje się oczywisty – to drużynowy jest osobą najbardziej kompetentną, by stwierdzić, jakie działania metodyczne i programowe należy podjąć, aby w najwyższym stopniu odpowiadały one potrzebom dzieci i młodzieży w drużynie / gromadzie.

Rzecz o narzucaniu oferty programowej.

W tym miejscu rodzi się podstawowy dylemat natury praktycznej: czy zatem jednostka wyższa w strukturze (szczep, hufiec, chorągiew) może rościć sobie prawo do narzucenia drużynom obowiązkowej oferty programowej, w której muszą one wziąć udział? Biorąc pod uwagę idee, przyświecające naszej organizacji, odpowiedź brzmi: zdecydowanie nie. Drużynowy ma tu być autonomiczny; ma raczej wybierać to, co jego zdaniem dla jego drużyny jest najlepsze spośród różnych ofert; co najlepiej odpowiadać będzie celom wychowawczym jednostki. Praktyka pokazuje jednak inne rozwiązania, gdzie sformułowanie „oferta programowa” zatracą swoje pierwotne znaczenie. Z administracyjnym nakazem uczestnictwa może niezbyt często się spotykamy, ale niejednokrotnie presja bywa ogromna. Drużyna więc bierze udział w danej formie, żeby nie podpaść, z poczucia obowiązku, żeby się pokazać, albo też, bo „zawsze tak było”. Nie ma to wiele wspólnego z zaspokajaniem potrzeb członków jednostki i realizacją celów wychowawczych.

Czy zatem wszelkie działania jednostek wyższych w strukturze, zmierzające do narzucenia drużynom określonych form są zawsze źle motywowane? Niekoniecznie. Może być tak, że dostrzegane są tu pewne potrzeby wychowawcze o szerszym zasięgu, niż pojedyncza drużyna, dotyczące społeczności lokalnej czy jeszcze większych zbiorowości. Może być też tak, że drużynowi sami współdecydują o wyborze tych form na etapie planowania, więc powstaje słuszne oczekiwanie, że wezmą ze swoją jednostką udział w wydarzeniu, które zaproponowali. W każdym z tych przypadków decyzji powinni jednak zachęcać, namawiać, argumentować i przekonywać adresatów do wzięcia udziału w przedsięwzięciu, a nie zmuszać do tego, korzystając z uprawnień, wynikających ze swoich funkcji.

Możliwe są również przypadki, iż powierzając młodym ludziom najbardziej odpowiedzialną funkcję wychowawczą – drużynowego – jednocześnie przyjmujemy założenie, że nie są oni kompetentni do jej pełnienia; że nie potrafią rozpoznać potrzeb wychowawczych, a zatem zaplanować dobrego programu, będącego na nie odpowiedzią, więc należy zrobić to za nich i przyjęte rozwiązanie narzucić. Takie przekonanie bardzo źle świadczy o instruktorach harcerskich komend, którzy je podzielają, bo albo – jeśli jest prawdziwe – pokazuje ono, iż celowo i świadomie powołują oni na funkcje drużynowych osoby, które nie są przygotowane do jej pełnienia, albo też – jeśli jest fałszywe – stanowi krzywdzącą ocenę tych drużynowych i odbiera im podmiotowość, ignorując fakt, iż to oni

są najważniejsi w procesie wychowawczym ZHP. Dostrzegając realne niedociągnięcia w pracy drużynowych, zaplanujmy dla nich warsztaty doskonalące, a nie narzucajmy obligatoryjnych rozwiązań programowych.

Wreszcie, nader często mamy do czynienia z sytuacją, iż interes promocyjno-finansowy jednostki organizacyjnej jest decydujący dla wyboru form programowych, a potrzeby wychowawcze dzieci i młodzieży schodzą na dalszy plan. Tak więc organizowana jest dana forma, aby zaistnieć w społeczności lokalnej, by pozyskać grant czy inne źródło dochodu. Czy jest to jednoznacznie złe? Z punktu widzenia idei harcerskiego programu, być może tak. Z drugiej jednak strony bez tego realizacja dobrego programu wychowawczego byłaby trudniejsza – ze względu na mniejszą ilość środków finansowych czy też mniej przyjazne harcerzom otoczenie zewnętrzne. Wydaje mi się, że należałoby wraz z drużynowymi osiągnąć porozumienie w odniesieniu do sensu realizacji tego typu form oraz nie przesadzić z ich ilością. Nakazywanie udziału w nich oceniam jednak zdecydowanie negatywnie.

III. Oferta programowa szczeplu i hufca.

Wiemy o tym, iż główną jednostką, zapewniającą drużynom ofertę programową powyżej poziomu samej drużyny, jest szczepl. Szczeple różnią się swoimi możliwościami w odpowiadaniu na potrzeby programowe podstawowych jednostek. Na ogół jednak starają się zapewnić bogatą ofertę, z której drużyny chętnie korzystają. Najczęściej bowiem sami drużynowi mają duży wpływ na jej opracowanie, poprzez współdecydowanie o jej kształcie na radzie czy w komendzie szczeplu. Podstawowym problemem szczeplów jest ten, że zazwyczaj nie mogą własnymi siłami przeprowadzić inicjatyw programowych, skierowanych do większej ilości jednostek tej samej grupy metodycznej. Możliwość taka pojawia się dopiero na poziomie hufca. Logicznym wnioskiem jest ten, że hufiec powinien realizować imprezy programowe, skierowane do wielu jednostek tej samej grupy metodycznej, a naturalnym organizatorem są poszczególne namiestnictwa.

Program namiestnictw dla konkretnej grupy metodycznej.

Temat i forma tych imprez powinny wynikać z analizy, jak pracują jednostki, z czym mają problemy, do jakich aspektów rozwoju młodego człowieka drużynowi nie przywiązują należytej uwagi? Przykładowo zatem, jeśli z analizy wynika słabość systemu

zastępowego w drużynach, warto przeprowadzić imprezę, nakierowaną na pracę systemem małych grup. Jeśli drużyny zbyt rzadko wyjeżdżają na biwaki i imprezy w terenie, należy taką właśnie akcję zaproponować. Jeśli kadra drużyn ma problem z pracą technikami harcerskimi czy promowaniem specjalności, co przekłada się na mniejszą zaradność i samodzielność harcerzy, niż można by oczekiwać, impreza na poziomie hufca powinna właśnie ten element uwzględniać. Co więcej, program namiestnictw powinien być również planowany z uwzględnieniem oferty programowej innych jednostek – np. szczepów – w której gromady czy drużyny wezmą udział. Najlepiej, by był on komplementarny i nie powielał form. Gdy większość szczepów organizuje swoje rajdy, niekoniecznie należy przygotować także rajd hufca czy namiestnictwa, a warto skoncentrować się na formach, których w tej ofercie wyraźnie brakuje.

Imprezy programowe dla całego hufca.

Zastanówmy się teraz nad kwestią imprez programowych o charakterze ogólnohufcowym, skierowanych do wszystkich grup metodycznych. Czy powinny one stanowić dominującą formę oferty programowej na poziomie hufca? Czy z ich pomocą można skutecznie realizować cele wychowawcze? Czemu mogą służyć takie formy i kiedy należy z nich korzystać? W moim przekonaniu, w hufcu opartym na pracy szczepów, form takich nie należy nadużywać. Ich organizacja wiąże się najczęściej z poważnymi problemami natury logistycznej, wynikającymi ze skali przedsięwzięcia i zróżnicowania adresatów. Trudno o przygotowanie jednolitego programu dla wszystkich, co byłoby zresztą nieuzasadnione pod względem wychowawczym. Tak więc znaczna część programu musi być podzielona według grup metodycznych, co może wygenerować również problemy kadrowe z właściwym zabezpieczeniem jego rozbudowanych elementów. W efekcie, podczas organizacji takich form, bardzo trudno jest uniknąć błędów i niedociągnięć, mogących zaważyć na późniejszej ocenie całej imprezy. Możemy sobie zadać wtedy pytanie, czy zastosowanie tej łączonej formy było uzasadnione i czy nie lepsze dla uczestników i kadry było przygotowanie kilku osobnych imprez dla różnych grup metodycznych?

Istnieją jednak poważne argumenty, przemawiające za organizacją tego typu przedsięwzięć. Przede wszystkim forma programowa, skierowana do wszystkich członków hufca, może pełnić ważną rolę w procesie budowy wspólnoty. Zuchy, harcerze

czy kadra ze wszystkich szczepów, z wielu jednostek, spotykają się razem, żeby wspólnie przeżyć wspaniałe wydarzenie. Jeśli w procesie organizacji imprezy i później, podczas jej trwania, nie zatracimy tego elementu wspólnotowego; jeśli uczestnicy poczują, że w czymś takim właśnie biorą udział, wówczas możemy powiedzieć, że spełniła ona swoją rolę. Zadaniem organizatorów jest zadbanie, aby właśnie tak się stało. Drugim argumentem jest chęć organizacji imprezy harcerskiej o dużej skali w celach promocyjnych i być może finansowych, o czym pisałem już wcześniej. Impreza taka nie wynika z potrzeb wychowawczych dzieci i młodzieży. Warto nadać jej więc jakiś głębszy sens niż tylko ten, aby pokazać na zewnątrz dużą liczbę harcerzy, co pomoże pozyskać partnerów czy sponsorów. Tym głębszym sensem może być jakiś element służby na rzecz środowiska lokalnego, czy też zadbanie o wysoką atrakcyjność realizowanego programu, aby harcerze poczuli się nagrodzeni i motywowani.

Ogólnie oceniam, iż formy programowe dla wszystkich jednostek hufca mogą być ważne i potrzebne, jednak w hufcach opartych na pracy szczepów, ich stosowanie nie powinno być dominującym modelem działalności. Biorąc pod uwagę bogactwo oferty programowej szczepu, namiestnictw czy chorągwi, impreza programowa dla całego hufca może odbyć się raz czy dwa razy w roku. Skoncentrujmy się na jej wysokiej jakości i atrakcyjności, na dobrej organizacji i uzasadnionym przesłaniu. Skuteczności naszych działań wychowawczych nie dowodzi ilość zapchanych weekendów w roku. Pozwólmy też drużynom znaleźć czas na własny program – w tym na biwaki i wycieczki – i „wzmacniamy” go, jak zapisano w Statucie.

A może głównym adresatem programu na poziomie hufca jest kadra?

Być może też hufiec i jego agendy powinny w większym stopniu skoncentrować się na programie dla kadry, a nie dla zuchów czy harcerzy, ten ostatni w przeważającej części pozostawiając drużynom i szczepom? Jest to typ rozwiązania, w którym działalność programowa hufca ma charakter przede wszystkim pośredni. Zagadnienie programu dla kadry jest istotne i pisałem już o tym w poprzednich rozdziałach. Czy jednak hufiec powinien całkiem zrezygnować z organizacji form programowych dla członków drużyn? W moim przekonaniu nie. Po pierwsze, oferta programowa, jaka kierowana jest do drużyn i gromad, nie będzie wówczas kompletna, choćby dlatego, że zabraknąć może imprez dla większej ilości jednostek tej samej grupy metodycznej. Po drugie, ucierpieć może poczucie wspólnoty, skoro członkowie jednostek z różnych szczepów nie będą spotykać

się na wspólnych przedsięwzięciach. Po trzecie wreszcie, nie wszystkie szczepy – ze względów finansowych, sprzętowych czy kadrowych – są w stanie przygotować wysokiej jakości ofertę programową, obejmującą zróżnicowane formy.

Współpraca i komplementarność.

Wyważenie ilości i charakteru form programowych pomiędzy poziomami struktury: hufca i szczepu opierać się powinno na współpracy i komplementarności. Szczep winien zrezygnować z podświadomego dążenia do zapewnienia całościowej oferty programowej dla swoich jednostek, dostrzegając wartość, jaką jest możliwość lepszej realizacji niektórych z nich na poziomie hufca. Hufiec powinien skonstruować swoją ofertę, biorąc pod uwagę zdanie szczepów i nie narzucać na siłę swoich propozycji. W szczególności należy unikać powielania form oraz zadbać o niekolidowanie terminów. Jeśli te warunki są spełnione, a wśród grona instruktorskiego, obejmującego przede wszystkim komendy szczepów, komendę hufca i zespoły namiestnictw panuje wspólne przekonanie o wartości opracowanej koncepcji, istnieje solidna platforma współpracy w dziedzinie przekonywania drużynowych do udziału ich jednostek w tak skonstruowanej ofercie programowej. Należy spełnić jeszcze jeden warunek: plan pracy hufca musi powstać przed okresem planowania pracy drużyn, aby drużynowi mogli się zawniczasu z nim zapoznać.

W każdym etapie planowania programu – i w szczepie, i w hufcu – należy mieć świadomość, że drużynowi to również uczniowie, studenci, pracownicy, członkowie rodzin, osoby realizujące własne hobby i pasje, mający prawo do życia prywatnego, a także wykonujący wiele obowiązków pozaharcerskich. Jeśli opracowana oferta programowa będzie zbyt bogata, przesycona, zajmująca wiele terminów, ryzykujemy, iż zaważą oni jakiś inny, ważny element swojego życia, stracą jakąś szansę, czy zaniedbają rodzinę. Będzie to wielki błąd w działalności wychowawczej, w pracy z kadrami, którego nie da się naprawić. Zachowajmy więc umiar i planujmy program w sposób wyważony.

IV. Wspieranie programu drużyn.

Inicjowanie i wzmacnianie działalności programowej jednostek to także pola aktywności, które realnie pomogą drużynowym i ułatwią im pracę, zmniejszą ich obciążenie. Na poziomie hufca można tworzyć propozycje czy zadania programowe, gromadzić i upowszechniać pomysły czy wypracowany dorobek do wykorzystania na

zbiórkach oraz biwakach, promować propozycje szczebla centralnego czy chorągwanego. Tego typu działalność programowa jest co najmniej tak samo ważna jak przygotowanie imprez i może mieć większy wpływ na lepszą działalność wychowawczą drużyn.

Zastępca komendanta hufca do spraw programu i pracy z kadrą.

Ostatnie zagadnienie, jakiemu chciałem poświęcić kilka linijek tekstu w tym rozdziale, jest wprowadzona niedawno w Statucie ZHP jako obowiązkowa dla każdego hufca funkcja osoby / zastępcy komendanta do spraw programu i pracy z kadrą. Tutaj, wbrew intencjom Zjazdu, dostrzegam pewne niebezpieczeństwa, związane z tym zapisem. Pierwsze dotyczy błędnego interpretowania roli rozmaitych funkcji w komendzie i agendach hufca w kontekście roli tegoż zastępcy. Bo skoro przyjmujemy, że podstawowym jego zadaniem jest wspieranie drużynowych, to osoby pełniące inne funkcje w hufcu mogą mylnie stwierdzić, że ich to zadanie nie dotyczy. Tymczasem wciąż wspieranie drużynowych jest podstawowym zadaniem i komendanta, i skarbnika, i organizacyjnego, i namiestnika, i każdego innego funkcyjnego hufca! Rolą zatem zastępcy ds. program i pracy z kadrą na pewno nie jest jednoosobowe zajmowanie się wsparciem drużynowego, podczas gdy inni instruktorzy mogą się zająć „innymi rzeczami”. Drugim niebezpieczeństwem jest zasugerowanie, że przy konstruowaniu składów komend hufców funkcję tą musi z konieczności pełnić jedna i ta sama osoba. Tymczasem jestem w stanie wyobrazić sobie rozwiązanie, w którym kto inny jest zastępcą do spraw programu, a kto inny do spraw pracy z kadrą i uważam, że może być ono bardziej funkcjonalne i efektywne. Wydaje mi się, że władze naczelne powinny dać jasny sygnał, że wcale nie ma przymusu przypisania tej funkcji wyłącznie jednej osobie.

Zgodnie ze Strategią ZHP, *„do obowiązków tej osoby należy zapewnienie (bezpośredniego lub pośredniego) wsparcia drużynowemu, a więc praca z programami drużyn (np. poprzez system namiestnictw, referatów i wydziałów metodycznych, poprzez tworzenie hufcowego systemu opiekunów drużyn, zatwierdzających programy i udzielających wsparcia na wszystkich etapach pracy z programem drużyny). Nie należy mylić takiego zakresu obowiązków z tworzeniem niezależnego od programów drużyn kalendarium imprez hufca, chorągwi i ZHP”*. Czyli istotą tej funkcji jest wspieranie drużyn w przygotowaniu i realizacji ich programu, a nie tworzenie programu na poziomie hufca. W hufcu opartym na pracy szczepli, oczywistym jest, iż większość tych działań

realizowanych będzie pośrednio, a do istotnych ciał pośredniczących dopisałbym także komendy szczepli.

Gdy jednak dołączymy obowiązki, związane z pracą z kadrami – który to obszar dotyczy nie tylko drużynowych, ale również instruktorów komend szczepli, agend i władz hufca, tworzymy funkcję – moloch. W dziedzinie pracy z kadrami, zastępca taki powinien w dużej mierze osobiście monitorować rozwój instruktorów i do tego rozwoju ich motywować oraz badać predyspozycje do pełnienia funkcji w agendach hufca. Oczywiście pewną część działań w tym zakresie mógłby również wykonywać za pośrednictwem innych agend (w szczególności ZKK i KSI), a także we współpracy z komendami szczepli. Biorąc pod uwagę ogrom zagadnień, nawet przy założeniu, że wiele zadań wykonywanych byłoby w sposób pośredni, dochodzę do wniosku, iż w dużych hufcach powierzenie tej funkcji jednej osobie nie jest dobrym rozwiązaniem. Chcąc rzetelnie wywiązać się z tak odpowiedzialnych obowiązków, zastępca musiałby mieć bardzo dużo czasu. Lepszym pomysłem jest dokonanie podziału zadań pomiędzy 2 (lub więcej) osoby, dzięki czemu osiągniemy lepsze zaangażowanie i efektywność w tak istotnych obszarach.

V. Podsumowanie.

Podsumowując rozdział, oceniam, iż inicjowanie i wzmacnianie działalności programowej i metodycznej podstawowych jednostek organizacyjnych na poziomie hufca, opartego na pracy szczepli, powinno mieć charakter przede wszystkim wspierający, zgodny z zasadą pomocniczości. Koncentrować powinno się na działaniach pośrednich oraz na organizacji form, które nie mogą być efektywnie realizowane przez niższe szczeble struktury. W każdym wypadku działania programowe nie mogą abstrahować od potrzeb wychowawczych dzieci i młodzieży. Tymczasem niejednokrotnie mamy do czynienia z sytuacją odwrotną. Jeśli komenda szczepli chce w roku harcerskim zorganizować: rajd, festiwal, grę miejską, festyn, turniej i zlot szczepli; komenda hufca: rajd, festiwal, grę miejską, festyn, turniej i zlot hufca; zaś komenda chorągwi: rajd, festiwal, grę miejską, festyn, turniej i zlot chorągwi i jednocześnie każda z tych komend wywiera silną presję na udział podstawowych jednostek organizacyjnych, wówczas taka oferta programowa jest karykaturą. Jej sensowność pod względem wychowawczym jest mocno wątpliwa, a poszanowanie autonomii drużynowego nie występuje. Dlatego też formułuję postulat do harcerskich komend, by działalność programowa organizowana była we współpracy poszczególnych szczepli i uwzględniała

rzeczywiste potrzeby. Kwestie ambicjonalne należy odłożyć na bok, gdy chodzi o prawidłową realizację misji ZHP. Drugim postulatem jest ten, aby w większym stopniu harcerskie komendy skoncentrowały się na wspieraniu programu drużyn, a nie tworzeniu własnego.

ROZDZIAŁ IV: WSPIERANIE GROMAD, DRUŻYN, KRĘGÓW, SZCZEPÓW I ZWIĄZKÓW DRUŻYN W ORGANIZOWANIU AKCJI LETNIEJ I ZIMOWEJ

I. Organizacja HALiZ jako zadanie szczepu.

W hufcu opartym na pracy szczepów, ich naturalnym zadaniem jest organizacja wypoczynku letniego i zimowego dzieci i młodzieży. Silne szczepy nie mają problemów z samodzielną organizacją obozów, a rola wspierająca komendy hufca ogranicza się do załatwiania spraw biurowatycznych (zatwierdzanie dokumentacji, podpisywanie umów, mianowanie kadry) oraz sprawowania nadzoru. W przypadku szczepów słabszych, mniej licznych czy też mających istotne braki kadrowe, organizacja obozu wymaga znalezienia partnera. W praktyce, w moim środowisku, szczepy same porozumiewają się między sobą i przygotowują wspólną akcję letnią czy zimową. W innych środowiskach może istnieć uzasadnienie dla organizacji obozów hufcowych, przede wszystkim wówczas, gdy alternatywą byłaby w ogóle rezygnacja z takiej formy. Obóz jest niezwykle ważnym wydarzeniem, formą niezastąpioną przez żadną inną w procesie wychowawczym i niezapewnienie podstawowym jednostkom organizacyjnym możliwości uczestnictwa w nim byłoby wielką stratą.

W moim przekonaniu jednak, należy dążyć do tego, aby organizatorem obozu był szczep, dzięki czemu realizuje on jedno ze swoich podstawowych zadań. Pośrednią formą wspierania przez hufiec ALiZ jest motywowanie kadry do zdobywania stopni instruktorskich, tak, aby w szczepach była wystarczająca liczba podharcistrzów i przewodników, mających uprawnienia odpowiednio: kierowników i wychowawców. Drugi element to wsparcie pracy programowej oraz metodycznej drużyn i gromad, które wpłynie pozytywnie na rozwój liczebny, co uczyni organizację obozu uzasadnioną pod względem ekonomicznym. Przy 30 osobach koszty w przeliczeniu na uczestnika będą znacząco wyższe niż przy 100, małe środowisko zatem może być zmuszone do poszukiwania partnera, nawet gdy samo posiada wykwalifikowaną kadrę.

II. Hufcowa stacja. Korzyści i zagrożenia.

Wspieranie akcji letniej przez hufiec nabiera innego wymiaru wówczas, gdy posiada on własną bazę. Może wtedy zapewnić swoim jednostkom organizację wypoczynku letniego w jak najlepszych warunkach finansowych i sprzętowych, w poczuciu, że

„mieszkają na swoim” oraz przy współpracy ze znaną wszystkim kadrą zarządzającą stacją. Może to mieć znaczenie dla budowy wspólnoty hufca, ale również przekłada się pozytywnie na pracę wychowawczą. Instruktorzy bowiem mają szansę w większym stopniu skupić się na dobrym programie, gdy nie muszą walczyć o właściwą realizację stawki żywieniowej, załatwienie dziurawych namiotów, czy możliwość korzystania z kąpieliska i miejsca ogniskowego. Na własnej bazie wystąpienie tego typu negatywnych zjawisk oceniam jako mniej prawdopodobne niż gdzie indziej.

Własna baza bywa jednak też przyczyną kłopotów. Po pierwsze, środowiska hufca mogą odczuwać uzasadnioną potrzebę zmiany miejsca swojej akcji letniej, choćby po to, aby dzieci zobaczyły inną część Polski, inny krajobraz oraz skorzystały z odmiennych form aktywności. Góry, jeziora, morze – każde z tych miejsc daje inne możliwości wykorzystania terenu, infrastruktury sportowej czy rekreacyjnej, zapoznania się z innym rodzajem środowiska przyrodniczego. To ważne dla ich rozwoju – fizycznego i intelektualnego. Klócić się to jednak może z dążeniem do ekonomicznej wydajności hufcowej bazy, której przy braku klientów „z rynku wewnętrznego” nie zawsze zapewnimy odpowiednie obłożenie. Po drugie, ekonomiczna niewydolność stacji właśnie może wymusić na środowiskach hufca nadmierne obciążenia finansowe, wpływające negatywnie na możliwość realizacji dobrego programu wychowawczego.

W moim przekonaniu, podstawowym wymogiem wobec każdej bazy jest wykwalifikowana kadra gospodarcza, która zapewni efektywne ekonomicznie zarządzanie. Dobry marketing oraz renoma bazy przyczynią się do pozyskania grup z innych środowisk harcerskich, zapewniając właściwe obłożenie. Środowiska hufca powinny zawsze mieć możliwość i pierwszeństwo skorzystania z własnej bazy, ale zmuszanie ich do organizacji akcji letniej wyłącznie tam traktuję jako nadużycie o negatywnych skutkach wychowawczych. Jeśli hufiec ma problemy finansowe z powodu stacji, jeśli ucieka się do zmuszania środowisk do korzystania wyłącznie z niej, komenda hufca powinna poważnie zastanowić się nad sensem jej utrzymywania.

III. Podsumowanie.

Podsumowując rozdział, hufiec powinien dążyć do stanu, w którym akcja letnia organizowana jest przez samodzielne szczepy, dysponujące odpowiednim zapleczem kadrowym. Mając pewność co do kwalifikacji kadry wychowawczej i umiejętności organizacyjnych komend szczepów, możemy być spokojni o bezpieczeństwo

uczestników, dobry program i odpowiednią działalność wychowawczą, realizowaną na obozach. Wsparcie ze strony komendy hufca może ograniczyć się wówczas do pomocy w załatwieniu spraw biurowatycznych i merytorycznego doradztwa. Możliwość wspierania ALiZ przez hufiec zwiększają się przy posiadaniu własnej bazy, musi być ona jednak rentowna i dobrze zarządzana.

ROZDZIAŁ V: KOORDYNACJA, NADZÓR I SYSTEMATYCZNA OCENA PODLEGŁYCH JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH W ZAKRESIE ZGODNOŚCI Z CELAMI, ZASADAMI I REGULAMINAMI ZHP I METODĄ HARCERSKĄ.

I. Nadzór nad działaniem drużyn.

Zadanie to dotyczy działań na dwóch płaszczyznach: po pierwsze, wobec gromad i drużyn, czyli podstawowych jednostek organizacyjnych, a po drugie, wobec szczepli. Działania nadzorcze i oceniające podstawowe jednostki organizacyjne prowadzone są przede wszystkim przez zespoły namiestnictw. Wykonywać mogą one takie aktywności jak: sprawdzanie i zatwierdzanie planów pracy, prowadzenie współzawodnictwa gromad czy drużyn, wizytacje zbiórek, utrzymywanie bieżącego kontaktu z drużynowymi m.in. w celu poprawy warsztatu ich pracy. Dobrze merytorycznie przygotowany zespół namiestnictwa nie powinien mieć problemów z właściwą realizacją tego zadania, koncentrując się na najistotniejszych zagadnieniach – np. sprawdzając realną pracę metodyczną jednostki, a nie tylko dokumentację; opracowując arkusze wizytacyjne, w których zgodność z celami, zasadami i metodą harcerską jest kluczowym wyznacznikiem oceny; prowadząc współzawodnictwo w taki sposób, że za prawidłowość tego obszaru można uzyskać adekwatną ilość punktów. Wnioski z realizacji funkcji nadzorczej – zarówno te pozytywne, jak i negatywne – zespół namiestnictwa musi komunikować komendzie szczepli – mającej najbardziej bezpośredni wpływ na pracę jednostki, jak i władzom hufca. Zespół namiestnictwa wyposażony jest w instrumenty oceny, natomiast nie zawsze posiada możliwości egzekwowania prawidłowego funkcjonowania jednostek. Gdy autorytet namiestnictwa nie jest wystarczający dla wymuszenia odpowiednich praktyk, konieczne jest odwołanie się do innych ciał – komendanta, komendy czy komisji rewizyjnej hufca. Osobnym zagadnieniem jest ocena działalności wychowawczej drużyn podczas akcji letniej i zimowej. Jest ona zadaniem w pierwszej kolejności komendy szczepli – organizatora akcji, w drugiej zaś zespołów wizytacyjnych, złożonych z przedstawicieli komisji rewizyjnej i komendy hufca.

II. Nadzór nad działaniem szczeptów.

Nadzór i ocena działania szczeptów jest zagadnieniem bardziej skomplikowanym, szczególnie w sytuacji tradycyjnie uwarunkowanej ich znacznej autonomii i samodzielności. Pojawia się bowiem pytanie o stopień dopuszczalnej ingerencji władz hufca w ich pracę. Z jednej strony istnienie silnych, samodzielnych szczeptów, znacząco ułatwia realizację zadań hufca, z drugiej zaś, w przypadku pojawienia się zjawisk patologicznych, niezwykle utrudnia przywrócenie porządku czy nawet samo sprawowanie funkcji nadzorczej. Oczywiście możemy się umówić, że komisja rewizyjna przeprowadzi wizytację, polegającą na wypełnieniu arkusza i uznamy, że funkcja nadzorcza została prawidłowo wypełniona. Papier wszystko przyjmie, a wewnętrzny spokój i brak konfliktów jest wartością na tyle istotną, że nie należy drążyć tematu. Władze hufca przeprowadzą formalną kontrolę i są zadowolone z realizacji zadania; komenda szczeptu pomyślnie ją przejdzie i jest również zadowolona. Wszyscy są zadowoleni, a efektów w realnej działalności nie widać. Czy na tym to ma polegać?

Z drugiej strony pojawia się wizja toczenia wojny między władzami hufca a komendą szczeptu, z użyciem najcięższych narzędzi statutowych. Owszem, mogą istnieć przypadki, w których takie działanie jest niezbędne. Stosowanie radykalnych metod powoduje jednak znaczące szkody w budowie wspólnoty, wzajemnego zaufania i może zniszczyć relacje instruktorskie na lata. Nie zawsze jest to uzasadnione, szczególnie, gdy naszym podstawowym celem jest likwidacja patologii w jednostce, a nie likwidacja jednostki, działającej niewłaściwie.

Środki „miękkie” i „twarde”.

W moim przekonaniu, wbrew pozorom, skuteczność działalności nadzorczej uwarunkowana jest nie tyle możliwościami stosowania systemu kar organizacyjnych, co umiejętnością stosowania narzędzi miękkich – bieżącej oceny, rozmowy, propagowania właściwych postaw i pracy nad świadomością instruktorów. Oceniam, iż większość błędów w środowiskach harcerskich nie wynika ze złej woli, ale z niewłaściwego rozumienia swojej roli przez funkcyjnych oraz zadań, stojących przed danym szczeblem struktury. Genezy tych zjawisk należy upatrywać głównie w sile przyzwyczajzeń, złych tradycji oraz braku dobrych, godnych naśladowania, przykładów w środowisku.

Pierwszym sposobem, jaki można zastosować, jest doprowadzenie do sytuacji, w której wspólnota instruktorska hufca – w tym instruktorzy komend szczepów - uznaje za naturalne, iż władze i agendy hufca interesują się sytuacją tych jednostek. Daje to dobrą podstawę do dyskusji, wymiany opinii, przekonywania do właściwych praktyk. Jeśli władze hufca cieszą się autorytetem, a wśród instruktorów panuje atmosfera wzajemnego zaufania, komendy szczepów niejednokrotnie będą same dążyły do eliminacji niekorzystnych zjawisk w swoich środowiskach. Kolejnym środkiem jest konsekwencja. Zainteresowanie sytuacją szczepów czy potępienie negatywnych zjawisk nie może mieć charakteru incydentalnego, o którym wszyscy szybko zapomną. To proces, który powinien się cały czas toczyć. Sposób trzeci to działania pośrednie, realizowane najczęściej w procesie kształcenia. Gdy na kursach, warsztatach i innych szkoleniach, organizowanych przez ZKK czy namiestnictwa, kadra jednostek (obecna i przyszła) zostanie zaznajomiona z prawidłowym sposobem funkcjonowania szczepów, następnie zaś skonfrontuje to z pracą własnego środowiska, istnieje szansa, że przez działania oddolne próbować będzie wdrażać dobre praktyki i eliminować te złe. Można również pomyśleć o wprowadzeniu szeregu działań pozytywnych, zmierzających do oceny i współzawodnictwa szczepów, promujących wysoką jakość kultury organizacyjnej oraz działania zgodne z zasadami wewnętrznymi. Wymienione w powyższym akapicie metody zaliczam do „miękkich”, gdyż koncentrują się one na tworzeniu odpowiedniego klimatu, skłaniającego do dyskusji nad prawidłowością funkcjonowania szczepów i nie wiążą się bezpośrednio z formalnym działaniem władz nadzorczych czy zastosowaniem sankcji.

Sposób czwarty polega na dbaniu o właściwą rangę komisji rewizyjnej w hufcu. Szczególna odpowiedzialność spoczywa na zjeździe hufca – powinien on dokonać właściwego wyboru członków tej władzy, tak, aby nie była ona tylko ciałem dekoracyjnym, istniejącym dlatego, że statut tego wymaga. W komisji winni działać aktywni i obdarzeni autorytetem instruktorzy, którzy dobrze rozumieją rolę tego organu. Nie mam na myśli „jastrzębi”, poszukujących wnikliwie ofiary. Chodzi o ludzi, którzy chcą i mogą dokonywać regularnej, rzetelnej i merytorycznej oceny realnej działalności komendy, agend hufca i komend szczepów. Kontrola ze strony komisji nie powinna być traktowana z jednej strony jako element kary czy zastraszania, albo z drugiej strony jako nic nie znaczące wydarzenie o charakterze czysto formalnym. Rzetelna praca komisji rewizyjnej to również proces, który powinien toczyć się normalnym trybem. Ostatnią zaś metodą są kary organizacyjne – stosowane wówczas, gdy ewidentnie mamy do czynienia

ze złą wolą, czy brakiem pozytywnej reakcji na inne metody rozwiązania problemu. Kontrole Komisji Rewizyjnej oraz stosowanie kar organizacyjnych zaliczam do środków „twardych”, stanowią bowiem sformalizowaną działalność organów nadzorczych, określoną w Statucie.

Ingerencja w sprawy szczeplu i jej granice.

Jak zatem odpowiedzieć na pytanie o stopień ingerencji władz i agend hufca w działania samodzielnych szczeplów? Przede wszystkim, zawsze uzasadnioną aktywnością jest monitorowanie sytuacji szczeplów, która powinna owocować dzieleniem się opiniami, ocenami i sugestiami z ich komendantami. Pamiętajmy, że powinniśmy korzystać głównie z siły argumentu, a nie argumentu siły. Przekonujmy ich do swoich racji i zwracajmy uwagi na korzyści – w tym korzyści wychowawcze – wynikające z wdrożenia właściwych rozwiązań. Bądźmy przy tym konsekwentni i sami dawajmy dobry przykład. Uświadamiajmy instruktorom konsekwencje ich błędów. Pamiętajmy, że negatywne zjawiska w szczeplach często spowodowane są czynnikami zewnętrznymi (np. nieprzyjazne środowisko działania, niż demograficzny, zamykanie szkół), na które nie mamy większego wpływu. Z kolei w przypadku wielu czynników wewnętrznych (np. braki kadrowe, braki w przeszkoleniu, niedostateczna świadomość kadry, siła złych przyzwyczajzeń) ich zmiana może potrwać dłużej. Nie wymagajmy natychmiastowych efektów, gdy jest to fizycznie niemożliwe. Wdrożenie planów czy działań naprawczych może przynieść skutek nawet po latach, ważne, żeby wspierać komendy szczeplów, które poważnie podchodzą do tematu. W swoich działaniach nie powinniśmy dążyć do pozbawienia poczucia odpowiedzialności za sytuację instruktorów szczeplu i ten czynnik jest dla mnie granicą ingerencji. To kadra szczeplu w pierwszej kolejności powinna własnymi siłami doprowadzić do eliminacji patologii w swoim środowisku. Dopiero wówczas, gdy nie radzi sobie lub nie ma woli, by to zrobić, uzasadnioną jest interwencja władz hufca. Powyższych uwag nie należy stosować, gdy skala patologii stanowi zagrożenie dla bezpieczeństwa dzieci i młodzieży, czy też uzasadnionym jest podejrzenie o łamaniu prawa. Wówczas interwencja władz hufca winna być natychmiastowa.

III. Podsumowanie.

Podsumowując rozdział, sprawowanie funkcji nadzorczej jest również formą wsparcia wobec drużyn – bezpośredniego, gdy realizowane jest wobec nich samych lub

pośredniego, gdy dotyczy szczepu, w jakim jednostka działa. Nie jest bowiem dla jej rozwoju obojętne, jak funkcjonuje szczep, jak pracuje się w nim z kadrą, czy jego działanie jest zgodne z prawem i instrukcjami wewnętrznymi. W procesie nadzoru można stosować zarówno środki „miękkie” jak i „twarde”, pośrednie i bezpośrednie. Ich użycie powinno być adekwatne do skali problemu i możliwości poradzenia sobie z nim przez kadrę jednostki. W procesach naprawczych należy kierować się zasadą, że to kadra jednostki jest w pierwszej kolejności odpowiedzialna za usunięcie negatywnych zjawisk. W przeciwnym wypadku ryzykujemy, że zbudujemy scentralizowaną strukturę hufcową, w której zatracone zostaną wszelkie korzyści, wynikające z istnienia samodzielnych szczepów. Wszystko zaś odbędzie się w atmosferze walki, wyniszczającej wspólnotę hufca.

PODSUMOWANIE

Wspieranie drużynowych to podstawowe zadanie hufca i ciągła praca nad jego świadomością wśród instruktorów stanowi kluczowy element. Wykonując mnóstwo zadań organizacyjnych łatwo wejść w tryb, w którym człowiek przestaje się zastanawiać nad sensem poszczególnych działań. Podstawowym kryterium (samo)oceny stanie się dla nas efektywność realizacji tych zadań. W ten sposób instruktorzy harcerek komend i agend „odrywają się od rzeczywistości” tracąc z pola widzenia istotę roli swoich funkcji. Prowadzi to do negatywnych zjawisk, patologii, które później trudno zwalczać, gdyż stoi za nimi siła przyzwyczajenia.

Każdy instruktor powinien mieć czas na refleksję nad sensem swojej pracy. Na krytyczną ocenę dotychczasowych działań i wyciągnięcie wniosków, prowadzących do lepszego wsparcia drużynowego czy lepszej jakości działalności wychowawczej w ZHP. Jeśli powyższy materiał do takiej refleksji się przyczynił – odniósł on pozytywny skutek, niezależnie od tego, czy czytelnik zgadza się z poszczególnymi wnioskami, czy nie. Obowiązek myślenia ciąży na instruktorach harcerek komend i nikt ich z niego nie zwolni. Myślmy więc o głębszym sensie naszych działań, ich konsekwencjach wychowawczych. Jeśli skoncentrujemy się wyłącznie na „efektywnym zarządzaniu” jednostką organizacyjną, ucierpi na tym realizacja misji ZHP.

W hufcu opartym na pracy szczepów, wspieranie drużynowych może być łatwiejsze i lepiej zorganizowane. Podstawowym warunkiem będzie tu jednak wysoki poziom

świadomości instruktorów, pełniących funkcje w komendach szczepów. Ponadto władze i agendy hufca powinny wypracować szereg mechanizmów współpracy z komendami szczepów w realizacji głównego zadania. Jeśli szczepy i hufiec działać będą w oderwaniu od siebie, lub co gorsza wzajemnej wrogości czy rywalizacji, wsparcie drużynowych i podstawowych jednostek organizacyjnych będzie w najlepszym razie niekompletne.

phm. Jarosław Porański HR