

## O wdrażaniu Systemu pracy z kadrami ZHP

### Drogi Czytelniku!

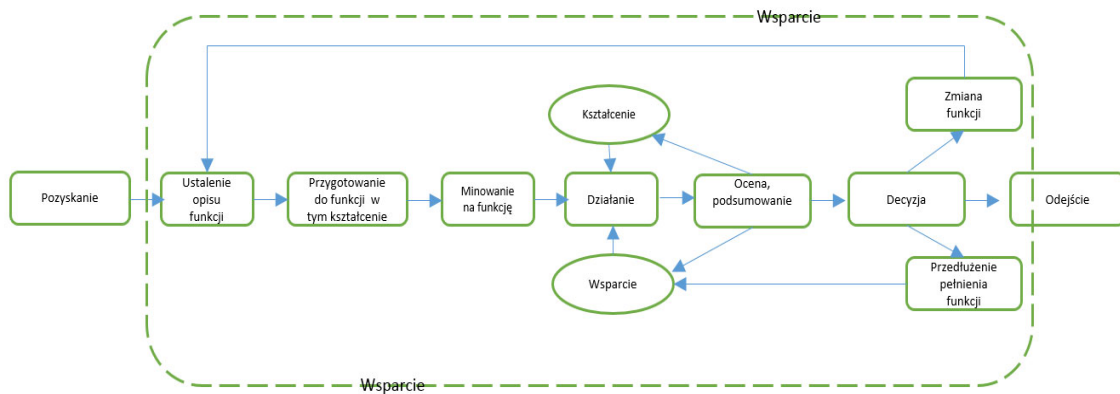
System pracy z kadrami ZHP (stanowiący załącznik do uchwały nr 53/XXXVIII Rady Naczelnej ZHP z dnia 4 marca 2017 r.) jest wyznacznikiem pewnych standardów pracy z, jak sam dokument wskazuje, najcenniejszym kapitałem ZHP – kadrami. Standard ten ma być gwarancją realizacji celów, które stawia sobie nasza organizacja.

Przed Tobą kilka słów o dobrych praktykach we wdrażaniu Systemu pracy z kadrami. To opracowanie ma na celu wskazanie Ci uniwersalnych porad w codziennym działaniu ze wspomnianym dokumentem. Mimo, że praca z kadrami funkcjonuje na każdym szczeblu ZHP, to w pracy tej opisane są przede wszystkim (w szczególności w ostatniej części) praktyki z poziomu hufca.

### O systemie

Praca z kadrami w ZHP jest pewnym cyklem składającym się z kilku etapów:

- pozyskiwanie kadry,
- opis funkcji,
- przygotowanie do funkcji,
- mianowanie na funkcję,
- działanie,
- ocena i podsumowanie oraz decyzja o dalszej pracy.



Ponieważ System pracy z kadrami sam w sobie jest prosty oraz kompleksowo i zrozumiale napisany, opracowanie nie będzie powielać zawartych w Systemie rozwiązań. Skupię się w nim więc przede wszystkim:

- po pierwsze: na kwestii „umowy” z instruktorem na pełnioną funkcję,
- po drugie: na przygotowaniu do funkcji,
- po trzecie: wspieranie kadry,
- po czwarte: na kilku słowach o procesie wdrażania Systemu w środowiskach, gdzie albo nie funkcjonuje on w ogóle, albo funkcjonuje na niskim poziomie.

### **„Umowa” z instruktorem**

To etap mający miejsce właściwie zaraz po pozyskaniu kadry, czyli na początku pracy z instruktorem. System pracy z kadrami wskazuje kilka elementów, które powinny znaleźć się w opisie funkcji:

- zakres kompetencji. Kompetencje rozumiane są jako połączenie postaw, wiedzy i umiejętności. Szczególnie pierwsza kwestia jest tą, na którą chciałbym zwrócić uwagę w opracowaniu, bo obecnie często o niej zapominamy w pracy z kadrami (nieco szerzej o postawach w dalszej części). Chodzi w każdym razie o te kompetencje, które są ważne dla danej funkcji.
- obowiązki i uprawnienia – czyli wszystko to, co osoba pełniąca funkcję będzie miała robić i jakie uprawnienia umożliwiające jej wypełnianie swoich obowiązków ma posiadać. Ważna jest oczywiście jasność tego, co chcemy instruktorowi zaproponować. Tu istotna jest pewna doza swobody w podejmowaniu decyzji, zaufanie i brak niepotrzebnych regulacji (a mamy tendencję do regulowania wszystkiego w naszym funkcjonowaniu, co przynosi często odwrotny efekt od pożądanego, blokując jednocześnie kreatywność)
- warunki do działania – rozumiemy przez to wszystko to, co gwarantujemy instruktorowi, by ten mógł w komfortie pełnić swoją służbę. Chodzi zarówno o przyziemne (aczkolwiek istotne) kwestie związane z zapewnieniem miejsca spotkań zespołu, pewien budżet na funkcjonowanie itp., jak i choćby zapewnienie instruktorowi, że jesteśmy otwarci na rozmowę i gwarantujemy zarówno wsparcie merytoryczne/organizacyjne, jak i po prostu zwykłe spotkanie na swobodne dyskusje „o niczym”, jeśli dana osoba po prostu tego potrzebuje (ważne jest indywidualne podejście)

- oraz czas i sposób oceny przypisanych określonej funkcji – konieczne jest, by z góry założyć czas, po którym nastąpi podsumowanie pracy (by pełnić funkcję „na świeżo”, z energią i motywacją) oraz sposób jej oceny. Warto, by ocena następowała także co pewien czas, nie tylko na koniec ustalonego okresu pełnionej funkcji. Jest to ważne, bo właśnie ta ocena powie zarówno nam, jak i instruktorowi, czy praca idzie w dobrym kierunku, ale przede wszystkim jest po to, by umożliwić stały rozwój kadry.

**Niezwykle istotne jest, by przy ustalaniu opisu funkcji, ale również później, stosować metodę harcerską.** Ważna jest wobec tego między innymi forma pracy z kadrami, w tym budowania relacji z instruktorem. Warto stworzyć naturalne warunki współpracy, budować wspólnotę zespołów instruktorskich, z którymi się pracuje. Zaprośmy więc instruktora na kawę, spacer, porozmawiajmy z nim w parku zamiast budować korporacyjny dystans wprowadzając sztuczność w otoczeniu biura hufca.

### **Przygotowanie do funkcji**

Przygotowanie do funkcji to nic innego jak kształcenie instruktorów w kierunku funkcji, którą dana osoba ma pełnić. Oczywiście owe „kształcenie” tutaj należy rozumieć szerzej niż tylko prowadzenie form kursowych (choć te również są bardzo ważne), ale także jako systemowa, celowa i rozłożona w czasie praca z instruktorem, nastawiona na kształtowanie postaw oraz umożliwienie przyswojenia wiedzy i zdobycia umiejętności potrzebna do pełnionej funkcji.

Warto więc wymienić kilka narzędzi, z których korzystamy w ZHP w przygotowywaniu do funkcji:

- stopnie instruktorskie – jako narzędzie wspierania rozwoju instruktorskiego nastawione na uczenie w działaniu, pozwalające na zdobywanie kompetencji (w tym kształtowanie postaw!).
- kursy – tu zarówno te „formujące”, kształtujące postawy i ukierunkowane głównie na pracę z ideą stopnia, tj. kurs przewodnikowski, podharc mistrzowski i harcmistrzowski, jak i potocznie zwane „nakładkowymi”, bardziej nastawione przede wszystkim na wiedzę i umiejętności (kursy drużynowych, namiestników, kadry kształcącej itp.).
- warsztaty doskonalące, skierowane na konkretną wiedzę i umiejętności. Zarówno kursy, jak i warsztaty prowadzone zgodnie z metodą harcerską, szczególnie w oparciu o uczenie w działaniu.

- praca śródroczna, poprzez powierzanie zadań i ich ocena (ważne, by pamiętać o odpowiedniej, naturalnej formie oceny), pracę w zespołach instruktorskich, stałe wspieranie w rozwoju przez rozmowy, motywowanie.

- Indywidualna Ścieżka Rozwoju, odznaka kadry kształcącej, odznaka kadry programowej – to inne formy, narzędzia do wspierania rozwoju. Pierwsza bardziej ogólna, nastawiona na różne obszary rozwoju (instruktorskiego i prywatnego). Dwie pozostałe już w ukierunkowany sposób rozwijające poszczególne aspekty naszych kompetencji.

### **Dlaczego postawy?**

Postawa to z definicji *«stosunek człowieka do życia lub do pewnych zjawisk, wyrażający jego poglądy; też: sposób postępowania lub zachowania wobec określonych zjawisk, zdarzeń lub w stosunku do ludzi»*. Według mnie praca nad postawą jest kluczowym elementem wychowania. I mam tutaj na myśli zarówno wychowywanie w podstawowych jednostkach organizacyjnych, jak i oddziaływanie na kadre. To właśnie takie postawy, które są zgodne z wartościami wynikającymi z Harcerskiego systemu wychowawczego, wykształtowane w kadrze Związku Harcerstwa Polskiego, przełożą się na efektywność pracy wychowawczej.

Dlaczego praca z postawami? Otóż właśnie postawy powodują wewnętrzną samodyscyplinę, odpowiedzialność za siebie i za to, co robimy. Powodują chęci do samodoskonalenia oraz dążenie do aktywnego zmieniania otaczającej rzeczywistości, co zresztą wynika ze wspomnianego poczucia odpowiedzialności. Właśnie wykształtowane postawy spowodują, że mimo porażek będziemy pytać i szukać pomocy, będziemy chcieli się kształcić. Wtedy nawet, jeśli nie umiemy czegoś robić, będziemy się chcieli nauczyć, dowiedzieć jak. Wszystko to z korzyściami dla środowiska i, co niezwykle ważne, dla samego instruktora.

### **Wspieranie**

Wspieranie to dość nieostre pojęcie. System pracy z kadrami definiuje je jako motywowanie, ciągła praca przełożonego z kadrami oraz ewaluacja (która wcześniej została już opisana). Można więc powiedzieć, że mówimy o wsparciu pod kątem dawania kadrom tego, co jest im potrzebne do dobrego wykonywania obowiązków, a więc o wsparciu merytorycznym, organizacyjnym, wsparciu rozwoju, ale też o motywowaniu, a więc o dawaniu kadrom tego, czego w subiektywnym rozumieniu potrzebują (a co konkretnie, zależy od indywidualnych przypadków).

## **Jak wdrażać?**

Pytanie wobec tego o najważniejsze – jak wdrożyć system pracy z kadrą tam, gdzie on nie funkcjonuje? Drużynowy to osoba, która pełni najważniejszą, bo bezpośrednio realizującą Misję ZHP funkcję – funkcję wychowawczą. Warto więc zaznaczyć na początku, że właśnie drużynowy, wsparcie tej funkcji, a więc jakość wychowywania powinna być naszym nadrzędnym celem pracy z kadrą. Często bowiem zapominamy o tym, po co pracujemy z kadrą, szczególnie tą, która drużynowego powinna wspierać. Tworzymy korporacyjne struktury dla samego istnienia, często (o zgrozo!) by zapewnić jakiemuś instruktorowi funkcję (uzasadnienie: bo tak). W momencie, kiedy uświadomimy sobie „po co to wszystko” i analizując sytuację w naszym środowisku, możemy zaplanować wdrażanie SPzK.

### **- Zastępcy**

Warto zwrócić uwagę na zaplanowaną pracę z „zastępcami”. Tutaj zarówno mam na myśli zastępców szefów zespołów instruktorskich, ale również przybocznych. To właśnie oni mają okazję do tego, by uczyć się w działaniu od swoich przełożonych, dlatego istotne jest, by w sposób zaplanowany z nimi pracować. Mam tutaj na myśli wykorzystanie różnych form: stymulowanie do rozwoju przez próby instruktorskie, zachęcanie do wzięcia udziału w formach kształceniowych, powierzanie zadań i ich ewaluacja itp. W dobrym modelu praca z zastępcami funkcjonuje tak, że to ich bezpośredni przełożony (szef zespołu/drużynowy) pracuje z nimi w zaplanowany sposób. Jeśli jesteśmy np. komendantem hufca, to do nas należy obowiązek pracy z kadrą tak, by szefowie jednostek pracowali odpowiednio z tymi jednostkami. Tak wykorzystany system małych grup gwarantuje efektywność w pracy z często dużą liczbą kadry.

Ponieważ praca z kadrą funkcjonuje na wielu szczeblach, nie można zapomnieć o tym, że w przeważającej części pozyskujemy ją z wewnątrz organizacji. Powoduje to więc, że właśnie przyboczni, zastępowi, czy po prostu wędrownicy są potencjalną kadrą wychowawczą ZHP. Jeśli więc jeszcze nie pracują z nimi drużynowi i szczepy, to pracą z młodszą kadrą powinien subsydiarnie zająć się hufiec. Oczywiście ma to być wyłącznie okres przejściowy, bo praca z zastępowymi to zdecydowanie obowiązek szefa podstawowej jednostki organizacyjnej (drużynowego). Wtedy trzeba tak kształcić drużynowych i szczepowych, by to oni ostatecznie się tym zajęli. Konieczne jest więc, by drużynowy, czy komendant szczepu poznał na własnej skórze sposoby pracy z zastępowymi czy przybocznymi.

## - Praca z drużynowymi

Wspieranie drużynowych w ich pracy to cel kadry niebędącej drużynowymi. Wszelkie zespoły, czy powoływane funkcje muszą istnieć po to, by drużynowemu się dobrze pracowało i aby praca wychowawcza odbywała się na wysokim poziomie. Musimy więc zadać sobie pytania:

- ile mamy drużyn/gromad w poszczególnych metodykach?
- czy funkcjonują u nas szczepy?
- kto i w jaki sposób pracuje teraz z drużynowymi?

Te trzy odpowiedzi pozwolą nam na rozpoczęcie mądrego zaplanowania pracy z drużynowymi. Form bowiem jest mnóstwo, a tylko dobrze dobrana do celu forma gwarantuje efektywność działań.

Po pierwsze, jeśli drużynowych w poszczególnych metodykach jest niewiele, to nie ma sensu, by ich wspieranie odbywało się na poziomie namiestnictw, bo 1: jaką wspólnotę stworzymy z trzech drużynowych? 2: skoro mamy mało drużyn, to pewnie środowisko jest niewielkie i mamy mało kadry (nawiasem mówiąc, jeśli jednak mamy mało drużyn a masę instruktorów, to trzeba sobie zadać pytanie, czy ci instruktorzy są potrzebni do pracy innej, niż bycie właśnie drużynowymi?). Warto więc wtedy rozpocząć od tego, by wyznaczyć jedną osobę do wspierania drużynowych (lub nawet zespół, jeśli drużynowych jest więcej, ale nie jest to jeszcze liczba na tyle duża, by tworzyć namiestnictwa), która będzie organizować cykliczne spotkania, będzie z drużynowymi w stałym kontakcie itp. Niezwykle ważne jest, by stworzyć plan pracy z drużynowymi, a nie działać bez celu, na oślep. Zastanówmy się w jakim miejscu jesteśmy i co chcemy osiągnąć, a następnie jakie działania musimy podjąć (np. warsztaty, spotkania, wyjazdy kadry itd.).

Po drugie, jeśli drużynowych jest więcej lub coraz więcej, można pomyśleć o rozpoczęciu pracy z namiestnictwami, gdzie jeden lub więcej instruktorów (w zależności od potrzeb) będzie pracować z drużynowymi danej metodyki w sposób zorganizowany, jak wyżej. Warto zacząć od spotkań, od wspólnych działań, przedsięwzięć skierowanych do danej metodyki. Praca z jedną metodyką pozwala wtedy na doskonalenie jakości działań wychowawczych dzięki wymianie poglądów, dobrych praktyk, doświadczeń w ramach konkretnej metodyki.

Koniecznym jest pamiętać, że na każdym etapie ważną rolę pełni szczep (jeśli istnieje), który również mimo, że jego główną rolą jest zachowanie ciągu wychowawczego, pełni

ważną rolę w pracy z kadrami. Każdorazowo należy przemyśleć i uzgodnić wspólnie z komendantami szczebli role poszczególnych instruktorów we wsparciu drużynowych.

Zarówno by podejść do pracy wychowawczej (a więc Misji ZHP) przede wszystkim w wymiarze jakościowym, należy postawić sobie jasne zasady odnośnie mianowania na funkcje. Nie tylko podniesie to jakość oddziaływania wychowawczego, ale także będzie to forma (choć bardziej w szerokim znaczeniu) pracy z kadrami. Otóż nie powinniśmy z wymienionych wcześniej przyczyn mianować na funkcję (szczególnie drużynowego) osoby, która nie jest przygotowana do pełnienia tej funkcji. Nie obniży to bowiem wyłącznie jakości (na przykład) prowadzonej drużyny, ale także pokaże, że można omijać zasady, uczy bylejakości. Z drugiej strony po prostu nie możemy tego robić, bo nasze wewnętrzne przepisy tego zabraniają.

Kolejnym ważnym aspektem jest tworzenie wspólnoty instruktorów i drużynowych, a także wspólnoty wewnątrz zespołów instruktorskich. Z jednej strony wpływa to na jakość i komfort funkcjonowania, z drugiej zaś pozwala na realizację zasady wzajemności oddziaływań i pośredniości w pracy z instruktorami. Pośrednio bowiem pokazujemy (a właściwie pozwalamy przeżyć) istotne elementy harcerstwa: tworzymy obrzędowość, pracujemy naturalnie, łatwiej jest o indywidualne i pozytywne podejście (bo się w końcu znamy lepiej). Poszczególni członkowie danego zespołu łatwiej się otwierają, czują potrzebę przynależności i chętniej podejmują się nowych wyzwań, rozwijają się. To zresztą właśnie ta wspólnota jest jednym z wyróżników harcerstwa na tle innych organizacji, w których pracą zaangażowani są wolontariusze. O czym po prostu trzeba pamiętać to to, że każde działanie musi nieść za sobą cel i to, że wszystkie, nawet najmniejsze elementy, są istotne w kontekście całości, którą tworzą.

Ostatnia rzecz, o której warto wspomnieć, to motywowanie. Oczywiście wyżej, choćby pośrednio, wspominałem o różnych formach motywowania kadry – na przykład przez stworzenie komfortowych warunków do pracy w atmosferze wspólnoty instruktorskiej. Pamiętajmy jednak też o dziękowaniu (ostatnio nie przykładamy do tego wagi). Tu mam na myśli różne formy – od zwykłego „dziękuję” i indywidualnego doceniania podczas rozmowy instruktorskiej, do wykorzystania wachlarza możliwości danego przez ZHP, by kadra poczuła się wyjątkowa. Oprócz narzędzi takich, jak List pochwalny Naczelnika ZHP dla drużynowych, Krzyż za zasługi dla ZHP, plebiscytu Niezwyczajni i innych, warto pamiętać o tym, że w swoich środowiskach różne podobne (mniej lub bardziej) możemy

tworzyć samodzielnie – przykładem, moim zdaniem bardzo trafionym, jest przygodowa wyprawa dla najlepszych drużynowych „Granatowa wyprawa” przeprowadzana w Chorągwi Opolskiej.

### **Jaka praca z kadrą?**

Podsumowując, trzeba pamiętać, by praca z kadrą była zaplanowana. Działając na poziomie hufca nie możemy pozwolić na to, by każdy zespół, czy instruktor działał w oderwaniu od siebie, z różnymi celami (o ile w ogóle je posiada), w innym kierunku. Systemowe podejście, naturalne, proste, harcerskie – taka powinna być praca z kadrą. Pamiętajmy o tym, że oddziałujemy na kadrę każdym działaniem, pokazujemy wzorce działania każdym ruchem: kursem, wyjazdem, spotkaniem. Niech więc będzie harcersko, magicznie, niezwykle oraz z zaangażowaniem, dobrym przygotowaniem, nie byle jak – wtedy takie będzie harcerstwo i takie będzie harcerskie wychowanie.