

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 12 (2017), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 321-326

Modern Management Systems
Volume 12 (2017), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 321-326



Institut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Zarządzanie odkrywa harcerstwo

Management discovers scouting

Stanisław Matysiak

Wojskowa Akademia Techniczna
Wydział Cybernetyki

e-mail: stanislaw.matysiak@pragapoludnie.zhp.pl

Czwarta konferencja naukowa „Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania” to okazja do wymiany doświadczeń na temat nowych pomysłów na kierowanie organizacją. Szansa, by nadążyć za trendami, nie zostać w tyle, wybijać rytm. Jednak w biegu człowiek rzadko zwraca uwagę na szczegóły – przyjmuje nowe teorie i koncepcje bez zastanowienia i wielbi ich innowacyjność. A co jeśli niektóre z nich powstały i zostały opisane już sto lat temu? Czy w takim razie nauka nie błądzi, niczym dziecko we mgle? Albo jak postać Koziołka Matołka, który krążył po całym świecie, by znaleźć to co było bardzo blisko? Niniejsza praca ma na celu krótką analizę nowoczesnych koncepcji zarządzania i porównanie ich z praktykami stosowanymi w harcerstwie.

Na początek warto przedstawić czym jest harcerstwo i na jakich zasadach funkcjonuje. Wywodzi się ono z ruchu skautowego założonego przez Roberta Baden-Powella. Był on brytyjskim generałem, który zasłynął m.in. w wojnie burskiej¹. W czasie swojej służby wojskowej napisał podręcznik dla zwiadowców (ang. scout), który zafascynował młodzież Londynu. Młodzi obywatele Imperium Brytyjskiego zaczęli wychodzić na piesze wycieczki, biwakować w lesie bazując na wojskowej wiedzy z książki. Po tym fenomenie i na podstawie własnych umiejętności, spostrzeżeń i obserwacji Baden-Powell napisał książkę „Scouting for boys”, gdzie prócz poprzednich informacji znalazły się rady, jak tworzyć drużyny skautowe. Jego celem

¹ 1880–1902 – wojna między Imperium Brytyjskim a osadnikami holenderskimi o kolonie w Afryce.

było zaoferowanie młodym ludziom aktywnej formy spędzania czasu, która jednocześnie rozwinie ich fizycznie, nauczy pracować w grupie, da szansę do pracy nad własnym charakterem. Opisana skautowa metoda wychowania opiera się na pracy w małych grupach, nauce przez działanie, autorytecie starszego lidera oraz służbie Bogu, Ojczyźnie i społeczeństwu. Polskie organizacje harcerskie powstały na początku XX w. na bazie ruchu skautowego, dziś sam Związek Harcerstwa Polskiego liczy ponad 90 tysięcy członków, a do tego należy doliczyć pozostałe, mniejsze organizacje. Można spokojnie szacować, że w Polsce ruch harcerski liczy ok. 150 tys. osób.

Pierwszą, omówioną w niniejszej pracy koncepcją będzie „grywalizacja”. G. Zichrmann i C. Cunningham zdefiniowali grywalizację jako „proces myślenia o grze i mechanice gry, która angażuje użytkowników i rozwiązuje problemy” (Zichrmann, Cunningham, 2001, s. 9). W założeniu kierownik stara się przełożyć wszelkie działania na grę, gdzie poprzez uczestnictwo w zadanej konsumentowi grywalizacji można go zaangażować, czyli stworzyć związek z produktem lub usługą (Zichrmann, Cunningham, 2001, s. 11). To samo można zastosować przy doborze lub szkoleniu kadr. Harcerze „grywalizują” ze sobą od ponad stu lat, kiedy to na zlocie skautowym w Birmingham w 1913 poznali odznaki skautowe, zwane sprawnościami. Może to być sprawność młodego pływaka, znawcy religii, informatyka, czy ta najsłynniejsza: trzy pióra, gdy w trakcie zdobywania pierwszego należy przejść próbę głodu (wstrzymać się od przyjmowania pokarmów i pić tylko wodę), drugiego próbę milczenia, a trzeciego przeżyć samemu 24 godziny w lesie bez kontaktu z człowiekiem. W zestawie prób i sprawności ZHP można znaleźć ponad 250 zadań. Sprawności rozwijają umiejętności i kompetencje harcerzy. Po zrealizowaniu każdej z nich wręcza się odznakę, czyli małe wyszywane kółeczko, które można przyszyć na mundur. Poza tym warto nadmienić, że gra (Uchwała nr 83/XXXVI Rady Naczelnej ZHP z dnia 5 października 2013 r.) jest podstawową metodą prowadzenia zajęć dla harcerzy – wymaga się od drużynowych, by wszelkie zajęcia, spotkania prowadzili właśnie w tej formie. W związku z tym zastępy, czyli harcerskie zespoły (ok. pięciu osób), rywalizują ze sobą przez wszystkie biwaki, obozy, rajdy, czy zbiórki, a drużynowy dba o to, by ta rywalizacja miała formę gry. Dzięki temu jest to bardziej naturalne i stymulujące do działania. I tak, podczas zdobywania sprawności sanitariusza, harcerze nie uczą się jak zawiązywać bandaż. Ich opiekunowie organizują im wielką symulację wypadków, by zwiększyć przeżycie i wywołać emocje oraz poczucie realizmu. W takich warunkach mózg wytwarza dopaminę i o wiele lepiej zapamiętuje dane (Galio, 2016, s. 175). Rywalizacja w grze pobudza do działania, jest naturalna i ciekawsza w realizacji niż wszelkie formy wykładowo-warsztatowe.

Coaching, jako koncepcja rozwoju kadr, to proces wsparcia przez zawodowego trenera osobistego, mający na celu zwiększenie efektywności, rozwój kariery, realizacji założonych celów. Coach jest nauczony słuchać, obserwować i przystosować się do indywidualnych potrzeb klienta (icf.org.pl, 2016) i wyzwalać jego potencjał.

Dokładnie te same zalecenia przedstawił Baden-Powell w swojej książce „Scouting for boys” w 1908 roku. „Dla osiągnięcia rezultatów w naszej metodzie wychowawczej trzeba koniecznie (...) postawić się na miejscu chłopca, spojrzeć na przedmiot jego oczyma, podać mu go tak, jak on sobie tego życzy i w ten sposób sprawić, by **uczył się sam**” (Baden-Powell, 2010, s. 290). Warto też nadmienić, że w standardzie szkoleń instruktorskich Związku Harcerstwa Polskiego znajdują się treści takie jak: „Lider-wychowawca, planowanie własnego rozwoju, godzenie różnych ról społecznych, planowanie krótko- i długoterminowe, komunikacja, funkcjonowanie w grupie, bycie liderem, umiejętności budowania grupy, motywowanie, współtworzenie wspólnoty, uczenie w działaniu” (Załącznik nr 2 do Uchwały GK ZHP nr 50/2011 z dnia 29.03.2011 r.). Kurs instruktorski, trwający ok. 56 godzin kierowany jest minimum do szesnastolatków. Już od początku instruktorzy szkół kształcenia podejmują wiele wysiłków na specjalnych spotkaniach z przyszłymi liderami harcerskimi, aby ci pracowali nad własnym rozwojem. To samo odbywa się w czasie rozmów instruktorskich – w zależności od potrzeb przełożeni zapraszają swoich harcerskich współpracowników, by przy herbacie, kawie lub spacerze opowiedzieli o swoich planach na przyszłość i sposobach ich realizacji. A rozmowa odbywa się w przyjaznej, ciepłej atmosferze. W czasie takiego spotkania harcerski komendant (przełożony) stara się indywidualnie podejść do drugiego człowieka i wspólnie opracować plan działania. Jednakże coaching odzwierciedla też działania mające miejsce w gromadach zuchowych i drużynach harcerskich. Misją ZHP jest wychowywanie młodego człowieka, czyli wspieranie go we wszechstronnym rozwoju i kształtowaniu charakteru przez stawianie wyzwań (Statut ZHP). Warto położyć tu nacisk na kształtowanie charakteru i na wspieranie we wszechstronnym rozwoju. Harcerski wychowawca nie narzuca dziecku stylu bycia, czy innych praktyk. Stara się on, poprzez zbiórki i własny przykład zachęcić dzieci do samorozwoju i wspomagać w rozwoju.

Podobnie jest z mentoringiem. Zgodnie z publikacją „Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków” jest to „udzielanie rad, informacji, lub wskazówek przez osobę która ma doświadczenie, umiejętności, lub praktyczną wiedzę, przydatne do osobistego i zawodowego rozwoju innego człowieka” (Sidor-Rządkowska, 2014, s. 18). Różnicą między coachingiem a mentoringiem jest inna relacja. Coach jest partnerem, a mentor mistrzem (Sidor-Rządkowska, 2014, s. 18). Harcerstwo od wielu lat stosuje to podejście. Najprostszym przykładem jest drużyna harcerska, której praca opiera się na współdziałaniu zastępów (małych grup). Starszy, doświadczony drużynowy uczy w takiej grupie swoich przybocznych i zastępowych. Razem prowadzą zbiórki, biwaki i obozy. Młodzi harcerze praktykują pod okiem mistrza – zastępowego. Analogicznie zastępowi pracują z drużynowymi, a oni z Komendantami szczepli itd. Mentoring opisuje też opiekunów osób, które realizują próby instruktorskie – kolejne szczeble na drodze stawiania się coraz doskonalszym liderem. Aby zdobyć kolejny stopień, jak np. harcmistrza, młody instruktor musi znaleźć opiekuna próby

(Uchwała nr 40/XXXVI Rady naczelnej ZHP z dnia 6 marca 2011 r.), czyli starszego, bardziej doświadczonego instruktora (z już zdobytym stopniem, do którego aspiruje jego podopieczny) i wspólnie rozpisać zadania próby. Później, przez czas jej trwania, czyli zazwyczaj od roku do dwóch lat opiekun systematycznie kontaktuje się z swym podopiecznym, by razem omówić podjęte działania, a także dyskutować na tematy między innymi związane z rolą instruktora w ZHP i metodami wychowania młodzieży. Opiekun próby jako mistrz często daje wskazówki, udziela rad, podpowiada, co młodszy powinien zrobić. Z racji specyfiki harcerstwa dyskusje te często wychodzą poza obręb organizacji i zahaczają o tematy osobiste. Tu też, za zgodą podopiecznego starszy opiekun stara się doradzić coś młodszemu.

Ostatnim, najciekawszym wydaje się przykład „storytelling”, czyli „wypalanie śladów w mózgu”. Zgodnie z myślą podaną w książce o tym tytule „zdezorientowany poznawczo współczesny konsument wywodzący się ze świata współczesnego ma zaspokojone wszystkie podstawowe potrzeby i szuka zaspokojenia potrzeb ze szczytu piramidy Masłowa – potrzeby samorealizacji, a nawet potrzeby samotranscendencji. Poszukiwanie przez niego sensu i samoidentyfikacji jest przy tym dla niego tak ważne, że jest w stanie kierować jego zachowaniami konsumenckimi. (...) Potrzeba syntez, które sprawiłyby, że zdezorientowany odbiorca będzie w stanie otrzymać przekaz, który będzie odwoływał się do potrzeb wyższego rzędu” (Sołoduha, 2010, s. 122). Przekaz powinien mieć sens, wykraczający poza stwierdzenie, że sensem jest konsumpcja (Sołoduha, 2010, s. 123). Należy więc zbudować taki komunikat, który pozwoli na zasugerowanie większego znaczenia produktu, bądź usługi. Należy wypalić ślad w jego mózgu, by utożsamiał najwyższe wartości z danym wyrobem.

Po tej krótkiej charakterystyce, warto przypomnieć sobie tekst słynnej harcerskiej piosenki: „Płonie ognisko i szumią knieje, drużynowy jest wśród nas, opowiada starodawne dzieje, bohaterski wskrzesza czas: o rycerstwie spod kresowych stanic, o obrońcach naszych polskich granic”. Przedstawiony powyżej tekst opowiada o gawędach, czyli jednym z najpotężniejszych narzędzi w arsenale harcerskich wychowawców. Każde ognisko, zbiórkę, czy ważne spotkanie drużynowi rozpoczynają krótką historią, która ma wprowadzić słuchaczy w odpowiedni nastrój. Może ona być wymyślona, zasłyszana, pochodząca z historii bądź z życia. Ważne, by nawiązywała do treści, które drużynowy chciałby przekazać. I tak, niczym Jezus Chrystus przypowieściami, tak drużynowi gawędami starają się pokazać harcerzom właściwe postawy. Każdą z nich pointują nawiązaniem do Prawa Harcerskiego i wskazują właściwe zachowania i styl bycia. Zasiewają ziarno, które kiełkuje w głowie ich podopiecznych. Dobrym przykładem może być historia życia i honorowej śmierci Zawiszy Czarnego. Po takiej gawędzie, niejeden z chłopców zapragnie być walecznym rycerzem strzegącym honoru i sprawiedliwości. Dzięki temu młody człowiek, gdy spotka dylemat moralny, przypomni sobie harcerską gawędę i drugi punkt Prawa Harcerskiego: Na słowie harcerza polegaj jak na Zawiszy. I tu zachodzi zjawisko, które warto opisać językiem marketingu: dzięki harcerskim gawędom młodzi słuchacze

utożsamiają się z marką sygnowaną lilijką harcerską (wolomin.zhp.pl, 2016), jej tradycjami i wartościami. Autor pragnie odważnie dodać więcej, mianowicie że „klimatu do budowania narracji wywołanego kręgiem słuchaczy wokół płonącego ogniska mógłby pozazdrościć niejeden communication manager” (wolomin.zhp.pl, 2016). Przekonać dziecko, by było dobrym człowiekiem, jest o wiele trudniej, niż namówić dorosłego, by kupił produkt.

Przedstawione powyżej przykłady nie zawsze nowoczesnych koncepcji opisywane są współcześnie przez nauki o zarządzaniu. Autor pracy zmagał się z tym problemem przez kilka lat studiowania, gdy przedstawiane mu „nowoczesne koncepcje” nie zawsze były dla niego takie innowacyjne – wszak spotykał się z nimi, gdy jako młodziak brał udział w harcerskich grach, zdobywał stopnie i sprawności, pracował nad samorozwojem i słuchał harcerskich gawęd. Okazuje się, że wiedza odkrywana współcześnie przez nauki o zarządzaniu znajduje się często wokół, lecz nie jest zauważana. Warto więc skorzystać z innej praktyki – benchmarkingu, polegającej na porównywaniu się z innymi i adaptacją dobrych praktyk. Benchmarking powinien jednak wybiegać poza środowisko biznesu. Jak widać, dobre pomysły można znaleźć nawet w młodzieżowych organizacjach wychowawczych. I tu nauki zarządzania porównać by można do Koziółka Matołka, postaci stworzonej przez Kornela Makuszyńskiego: „Westchnął cicho nasz koziółek i znów poszedł biedaczysko po szerokim szukać świcie tego, co jest bardzo blisko”.

Autor zaznaczył w tytule, iż zarządzanie odkrywa harcerstwo, jednak był to tylko slogan mający zwrócić uwagę na szerszy problem. Zarządzanie w dzisiejszych czasach odkrywa człowieka. Przestaje on być trybem w maszynie zarabiania pieniędzy, a staje się partnerem, najcenniejszym zasobem. Harcerstwo, jako organizacja składająca się z tysięcy dorosłych wolontariuszy, wypracowało już niesamowity bagaż doświadczeń w pracy z własnymi kadrami. Wszak harcerze poświęcają organizacji swój własny czas – niekiedy nawet zaniedbując inne obowiązki. W efekcie wolontariusze harcerscy utożsamiają się z misją i celami swojej organizacji, co jest aktualnie uważane za jeden z jej najcenniejszych efektów. Nauki o zarządzaniu powinny więc iść dalej w tym kierunku – dać ludziom możliwości rozwoju i satysfakcji z pracy. Autor pragnie podpowiedzieć, że sposoby realizacji powinny być pozytywne – to jedna z kilku cech metody harcerskiej.

Czuwaj!
podharczmistrz **Stanisław Matysiak**
student V roku kierunku
zarządzanie zasobami ludzkimi
Wojskowej Akademii Technicznej

BIBLIOGRAFIA

- [1] BADEN-POWELL R., 2010, *Scouting dla chłopców*, Harcerskie biuro wydawnicze „Na tropie”, Karków.
- [2] GALIO C., 2016, *Mów jak TED, 9 sposobów na dobrą prezentację według wybitnych mówców*, Grupa wydawnicza Foksal, Warszawa.
- [3] SIDOR-RZĄDKOWSKA M. (red.), 2014, *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*, wyd. Wolters Kluwer SA, Warszawa.
- [4] SOŁODUCHA K. (red.), 2010, *Wypalanie śladów w mózgu*, wyd. WAT, Warszawa.
- [5] Statut ZHP, Tekst jednolity ze zmianami uchwalonymi na XXXVII Zjeździe Nadzwyczajnym ZHP 4 grudnia 2011 r. i 10 marca 2012 r., Rozdział 2, §3, pkt 1.
- [6] Uchwała nr 40/XXXVI Rady naczelnej ZHP z dnia 6 marca 2011 r.
- [7] Uchwała nr 83/XXXVI Rady Naczelnej ZHP z dnia 5 października 2013 r. w sprawie systemu metodycznego ZHP.
- [8] Załącznik nr 2 do Uchwały GK ZHP nr 50/2011 z dnia 29.03.2011 r. w sprawie dokumentów dotyczących pracy z kadłą.
- [9] ZICHRMANN G., CUNNINGHAM C., 2001, *Grywaliacja. Mechanika gry na stronach www i na aplikacjach mobilnych*, wyd. HELION, Gliwice.

NETOGRAFIA

- [10] ICF, <http://www.icf.org.pl/pl79,coaching.html> (25.10.2016).
- [11] SZCZĘSNY S., Innowacje sprzed stu lat, <http://wolomin.zhp.pl/2016/05/18/innowacje-sprzed-100-lat/> (13.10.2016).