

# NIEWYKORZYSTANY POTENCJAŁ

Srebrne tsunami, silver economy, silver models, emerytura po siedemdziesiątce – cały świat, a zwłaszcza Europa przygotowuje się na zmiany, jakie niesie nam coraz dłuższe życie i spadek dzietności. Wydłuża się okres sprawności i aktywności zawodowej. Zmieniają się też sami „seniorzy”, którzy znają już komputery i smartfony, prowadzą aktywne życie, podróżują. **Co tymczasem robi nasz ukochany Związek? Już 30-latków zaczyna odsuwać od zarządzania, a 55-latków odsyła na półkę z napisem „senior”. Jeśli zaś z czasem zabraknie im na leki i – nie daj Boże – przestaną płacić składki, to automatycznie usuwa ich z ZHP... „Bratnie słowo”? Hmm... Wiele mówimy o zmianach, o inkluzywności, o różnorodności, ale czy nasz Związek naprawdę nadaża za zmieniającym się światem, czy rzeczywiście jest włączającą organizacją, czy głosząc „różnorodność”, pamięta, że oznacza to również otwarcie na ludzi w różnym wieku? I czy rzeczywiście potrafi włączyć, połączyć i wykorzystać potencjał wszystkich pokoleń dla wychowania i wsparcia młodzieży?**

Scrolluję sobie właśnie informacje z ostatniego tygodnia... Prawie 52-letni Noriaki Kasai, wciąż czynny skoczek narciarski, właśnie wygrał zawody Pucharu Kontynentalnego na skoczni w Sapporo. Wśród pokonanych znaleźli się m.in. dwudziestoparolatki. Jakby tego było mało, Japończyk planuje start w... Igrzyskach Olimpijskich w 2026 r. Ewenement? Niekoniecznie. Takie przykłady można mnożyć. Helena Norowicz karierę modelki zaczęła po osiemdziesiątce, 82-letni Joe Biden przewodzi światowemu mocarstwu i zamierza wystartować w kolejnych wyborach prezydenckich, a ich rówieśnicy Rolling Stone’i właśnie wydali kolejną płytę. Zdaniem wielu – najlepszą.

Zerkam do Strategii WAGGGS-u: „Zapewni nie skutecznego, **włączającego i międzypokoleniowego zarządzania i przywództwa**”, ale zaraz obok: „Będziemy kierowani przez młodych”. Strategia WOSM w priorytetach wymienia „włączający świat” oraz „różnorodność i włączanie”, ale zaraz zaznacza: „świat kształtowany przez młodych”, co zgodnie z zasadami WOSM i WAGGGS oznacza osoby do 30. roku życia. Alogizm i agizm w jednym, bo wychodzi na to, że „różnorodność i włączanie” nie odnosi się do wieku. Mamy zatem do czynienia z klasycznym wykluczeniem społecznym. W świetle takiej logiki to samego Roberta Baden-Powella czy Stefana Mirowskiego należałoby odsunąć od kierowniczych funkcji jako „dziadersów”...

Jak wiemy, niektórzy z nas potraktowali te strategiczne wezwania bardzo dosłownie. Miniony zjazd miał chyba najniższą średnią wieku w historii. To dobrze – świeży powiew jest potrzebny. Ucieszyłam się zapowiedzią podjęcia uchwały o potrzebie rozpoczęcia dialogu międzypokoleniowego. Miałam nadzieję, że będzie to wreszcie wyciągnięcie

„włączającej” ręki do instruktorów w średnim wieku i starszych. I jakież było rozczarowanie, gdy wektor tej uchwały (nr 15/XLII z dnia 22 maja 2022 r.) okazał się być skierowany przeciwnie i jednostronnie. No cóż, punkt widzenia zależy od punktu siedzenia.

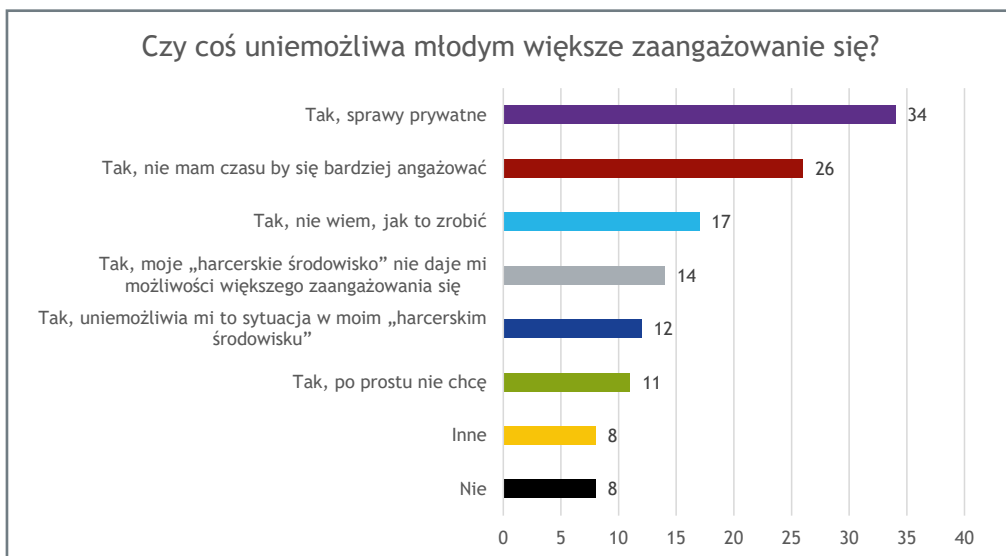
Im niżej, tym brutalniej. Opowieści o lokalnych czystkach w hufcach i nie zawsze eleganckich pożegnaniach można by mnożyć. Wielu doświadczonych instruktorów po prostu odwiesiło mundur do szafy, być może na zawsze. Zmiany, zmiany, zmiany. Tak jakby sama zmiana była gwarantem lepszego. Dopiero z czasem się okazuje, że „nowe” nie zawsze znaczy „lepsze”.

Czy chodzi o to, że średnie i starsze pokolenie jest przyśrubowane do stołków lub za nimi tęskni? Nic podobnego. Doświadczeni instruktorzy wiedzą, że harcerskie „stanowiska” to przede wszystkim ciężka służba, z nielicznymi wyjątkami społeczna, do której trzeba dołożyć prywatny czas, energię, a nierzadko pieniądze. Służba, która często wypala i eksploatuje, bo też nie zawsze spotyka się z wdzięcznością. Dlatego w wielu miejscach doświadczeni instruktorzy chętnie odstąpili miejsca młodszemu. Mamy więc młodą Naczelniczkę, większość stosunkowo młodych komendantów chorągwi i nierzadko bardzo młodych komendantów hufców, obozów, kolonii czy zimowisk. Wielu z nich się sprawdziło, ale było i jest sporo bole-

nych porażek, bo też nie każdy do takiej roli jest przygotowany i dojrzały.

## BADANIA A UCHWAŁA

W efekcie wspomnianej uchwały zjazdowej Rada Młodych ZHP we współpracy z Harcerskim Instytutem Badawczym przeprowadziła „Badania zaangażowania osób młodych w procesy decyzyjne w ZHP oraz przyczyn ich małej reprezentacji w organach statutowych na różnych poziomach struktury ZHP”. Pominę już, że w świetle przytoczonych wcześniej faktów zawarta w tytule gotowa teza o „małej reprezentacji” szybko traci na aktualności. Ważne, co czytamy w wynikach – tylko 8 zapytanych „niefunkcyjnych” odpowiedziało, że nie pełni funkcji, bo inna osoba ją pełni (i to nie wiemy, czy starsza). Mamy za to sporo odpowiedzi: „nie chcę”, „nie widzę potrzeby”, „nie wiem, czy się nadaję”, „nigdy o tym nie myślałem”, „nie spełniam wymagań formalnych” lub „nie sprawdziłem się na podobnej funkcji”. Do tego dochodzą inne: brak czasu, przeprowadzka, krótki staż czy przekazanie niedawno funkcji swojemu następcy. A zatem dominują przyczyny niemające związku z rzekomym blokowaniem stanowisk przez starszych instruktorów. Jednocześnie, jak czytamy w wynikach badań, blisko 8 na 10 badanych uważa, że ich środowisko daje im możliwość do zaangażowania się, i wiedzą, do kogo mogą się w tej sprawie zgłosić.



Zródło: Raport „Badania zaangażowania osób młodych w procesy decyzyjne w ZHP oraz przyczyn ich małej reprezentacji w organach statutowych na różnych poziomach struktury ZHP”

Ta sama grupa ankietowanych, odpowiadając na pytanie: „Czy coś uniemożliwia młodym większe zaangażowanie się?“, wymienia najczęściej sprawy prywatne i brak czasu. Sporo osób pisze też o braku chęci, przeprowadzce, pracy i nauce, stanie psychicznym, a część stwierdza wprost, że nie ma barier, by się zaangażować, a jednak się nie angażuje.

Pełny raport można znaleźć [na stronie intranetowej ZHP](#), więc ograniczę się do zaprezentowania opublikowanych w nim wniosków, które wydają się nie potwierdzać problemu podniesionego we wspomnianej zjazdowej uchwale. Z badania przeprowadzonego przez Radę Młodych ZHP we współpracy z Harcerskim Instytutem Badawczym ZHP wynika bowiem, że:

- zaangażowanie młodych jest widoczne we wszystkich grupach wiekowych;
- według funkcyjnych od poziomu przybocznego młodzi angażują się odpowiednio do swoich możliwości czasowych i pod względem kompetencji;
- potrzebne jest zwrócenie uwagi na kwestię work-life balance, włączając w to jeszcze zaangażowanie w ZHP;
- wraz z wiekiem młodzi częściej zauważają sytuacje, gdy ich głos faktycznie miał znaczenie.

Wygląda na to, że poruszony w zjazdowej uchwale problem okazał się być nieco na wyrost. Na pewno można przytoczyć lokalne przykłady na jego potwierdzenie, ale skala i źródło problemu wydają się być inne niż to sugeruje uchwała. Potwierdza to choćby zjazdowa jesień w hufcach. W wielu środowiskach był problem z wyborem nowych władz, bo... nie było chętnych. A więc gdzie ci młodzi?

## STRATEGIE, STRATEGIE...

Czy zatem strategię WOSM i WAGGGS, wprowadzając sztywny parytet wieku i oddając przywództwo „młodym do lat 30”, przystają do naszej europejskiej rzeczywistości, do realiów starzejącego się demograficznie kontynentu? Otóż, ośmielę się stwierdzić, że nie do końca. Należy bowiem wziąć

pod uwagę, że znaczącą rolę w tych organizacjach pełnią przedstawiciele innych kontynentów, w tym krajów niezamożnych, o odmiennej demografii, o wyraźnym rozwarstwieniu społecznym czy wręcz kastowych, jak np. Indie, gdzie awans do wyższej warstwy jest szalenie trudny. Na dodatek przeprowadzenie dużej organizacji daje niedostępną dla innych możliwość podróżowania po świecie, zyskiwania kontaktów. Dlatego w tych krajach i organizacjach awans, przywództwo młodych ludzi może rzeczywiście napotykać na spore przeszkody. Stąd też – w tym świetle i w tym zakresie – postulaty WOSM i WAGGGS wydają się być słuszne. Problem jednak w tym, że takie dosłowne, matematyczne przyłożenie ich do rzeczywistości europejskiej i jej „silver” trendów ma się jak pięść do nosa...

Na dodatek parytety to „miecz obosieczny”. Przykładem parytet płci, który został wprowadzony w wielu krajach Europy m.in. w zarządach firm. Coraz częściej, np. w krajach Skandynawii, podnoszą się głosy, że parytety naruszają demokratyczną zasadę wolnego wyboru. Niektórzy prawnicy uważają je za niezgodne z konstytucją, bo równość wobec prawa nie oznacza identycznej liczby krzesel, a firmy powinny mieć wolność wyboru kadry wyłącznie według kompetencji kandydatów/kandydatek. Jednocześnie parytet często obraca się przeciwko grupie nim objętej, bo sugeruje, że nie jest ona na tyle zdolna i przedsiębiorcza, aby samodzielnie, bez dodatkowego wsparcia osiągnąć sukces. Wiele ambitnych i kompetentnych kobiet woli więc walczyć o daną posadę, niż słyszeć, że na awans nie zapracowały sobie same, a zawdzięczają go tylko swojej płci i preferencyjnym przepisom. Na dodatek parytety – zdaniem ich przeciwników – niepotrzebnie dzielą, segregują i antagonizują. Podobnie można spojrzeć na parytet wieku. Czy rzeczywiście ambitni młodzi instruktorzy chcieliby usłyszeć, że zawdzięczają awans nie swoim kompetencjom, a jedynie temu, że mają mniej niż 30 lat?...

## 30+, 60+, 75+

Zatem co mogą ZHP zaferować „starszaki”, czyli ci, którzy przekroczyli wyznaczoną przez WOSM/

WAGGGS magiczną granicę „młodości”, czyli lat 30? Sporo na ten temat powiedziano podczas niedawnej konferencji harcmistrzowskiej „Różnorodność pokoleniowa ZHP”. Pozwolę sobie jednak odejść od szeroko prezentowanego i mocno szufladkującego podziału na boomersów, pokolenia X, Y, Z i Alpha, który często utrwała stereotypy i antagonizmy. Spójrzmy na to od strony praktycznej, od strony potencjału, a więc tego, co poszczególne roczniki mogą wnieść do Związku:

**30–60 lat** – grupa osób aktywnych zawodowo, o najczęściej ustabilizowanej sytuacji życiowej, specjalistów w różnych dziedzinach: inżynierów, lekarzy, ekonomistów, prawników, menedżerów, socjologów, nauczycieli, psychologów i wielu innych. Często mają rozległe kontakty, podróżują, ustawicznie się doksztalcają, łącząc sprawy rodzinne i zawodowe z działalnością społeczną. To niełatwe, więc jeśli chcemy korzystać z cennego potencjału ich wiedzy i doświadczenia, powinniśmy zadbać o to, by wolontariat w ZHP był dla nich nie tylko czasochłonną służbą, lecz także okazją do rozwoju np. w dziedzinie finansów, zarządzania, ekonomii, socjologii, kultury czy realizacji projektów grantowych. Dzięki temu mniej będzie osób wypalonych, które odchodzą, bo czują, że utknęły w martwym punkcie, że tu, w naszej organizacji, już się nie rozwinią i że jest to tylko miejsce na infantylny zabawy i wyścigi „młodych wilków”. Mniej odejść, mniej rozczarowań, więcej satysfakcji, a Związek zyska instruktorów-profesjonalistów. Co znaczące – dla tej grupy w ZHP brakuje nie tylko spójnej oferty, lecz także nazwy, bo ani to starszyzna, ani seniorzy.

**60–75 lat** – „młodszy seniorzy”, osoby odchodzące na emeryturę lub świeżo po tej decyzji, które siłą rozpędu mają jeszcze wiele energii, chęci i, co najważniejsze, czasu, by podjąć się adekwatnych do ich możliwości zadań. To często najbardziej oddana, pracowita i niezawodna grupa, która ma ogromną potrzebę czuć się wciąż... potrzebną, nie zaś spychaną na margines życia. Oni również chętnie podróżują, realizują długo odkładane marzenia, nawiązują kontakty, czasem nadal się doksztalcają, dorabiają czy kontynuują pracę naukową,

a jednocześnie chętnie podejmują się działalności społecznej.

**75+** – „starsi seniorzy”, grupa osób, które często muszą skupić się na swoim zdrowiu i sprawności, ale mają w sobie pamięć historyczną i organizacyjną oraz wiele czasu na... rozmowę, opowiadanie, co bywa niezwykle cenne. Postępowy i prawdziwie inkluzywny świat już to dostrzega. Czy wiecie, że np. we Francji buduje się domy spokojnej starości obok domów dziecka, przedszkoli czy żłobków? Okazuje się, że ci najstarsi i ci najmłodszy świetnie się dogadują, bo któż będzie miał tyle czasu, by dziecku odpowiedzieć na każde dziwne pytanie, jeśli nie dziadek czy babcia, choćby „przyszywani”? Jednak ludziom w podeszłym wieku często nie wystarcza na leki czy rehabilitację, a tym bardziej na składki w ZHP. A niestety nasz związek traktuje tę grupę bardzo brutalnie, nie po bratersku, bo do ograniczeń i bólu, które niesie późny wiek, dorzuca jeszcze jedno upokorzenie – odbiera wieloletnim instruktorom członkostwo, stopnie i mundury... Okrutne i smutne. A czy nie można by – idąc za postępowym i przykładem z wielu innych dziedzin życia (komunikacja publiczna, recepty, wstępy do placówek kultury itp.) – zwolnić tej niewielkiej przecież grupy (ok. 2% członków ZHP) ze składek członkowskich, pozostawiając tylko składki zadaniowe, zachowując honorowe stopnie instruktorskie (tj. bez uprawnień) i możliwość założenia munduru na uroczystości, nawet jeśli nie przystaje do najnowszego regulaminu ZHP, budzi uśmiechki młodzieży i komentarze „średniaków”? Zwłaszcza że najstarsi czasem dopytują cicho i nieśmiało, czy mogliby być w tym mundurze pochowani...

## PODSUMOWUJĄC...

O potrzebie łączenia i wykorzystania potencjału pokoleń, a więc autentycznej różnorodności w „Czuwaj” pisano już wielokrotnie, że wspomnę choćby słowa naczelnego, hm. Grzegorza Całka: *W moim instruktorskim życiu miałem okazję prowadzić wiele zespołów: komend, komisji i innych. Staralem się zawsze konstruować je w miarę możliwości w ten*

sposób, aby znalazły się w nich osoby z różnych instruktorskich pokoleń. Bo każde pokolenie ma inne doświadczenia, a tym samym inną perspektywę – a dopiero miks różnorodnych spojrzeń na współczesne harcerstwo, na problemy konkretnych jednostek daje szansę na sensowną i bezpieczną pracę, na harmonijny rozwój organizacji („Czuwaj” 8/2022). Hm. Adam Czetwertyński przestrzegał przed tendencją do szufladkowania pokoleń i sztucznego potęgowania problemu: *Kto z kim, które pokolenie z którym ma kłopot ze współpracą? Czy należy napisać poradniczek, jak boomersi mają postępować z zetkami? A ikisy jaki mają mieć stosunek do igreków? A może jak zetki mają traktować każdego boomersa? Nie, takie pytania są nieporozumieniem* („Młodszy i starsi... albo czy rzecz w harcerskich pokoleniach”, „Czuwaj” 12/2023). Ciekawe i cenne wnioski przyniosła także wspomniana konferencja harcmistrzowska, o której sporo jest w tym samym numerze magazynu. Dla tych, którzy nie przebrnęli przez obszerną całość, przytoczę tylko kilka, moim zdaniem najważniejszych:

- Kluczem jest indywidualne podejście i otwarcie na różnorodność.
- Warto być otwartym na rozmowę i zderzenie spojrzenia z kimś z inną perspektywą i innym doświadczeniem życiowym.
- Warto pracować nad komunikacją z perspektywy pokoleń, tworzących naszą organizację.
- „System pracy z kadrą” posiada narzędzia do zarządzania kadrą różnych pokoleń, ale w praktyce są one słabo wykorzystywane.
- Warto wyjść ze swojej „bańki” wiekowej – być może dobrą praktyką byłoby organizowanie kursów prowadzonych przez różnorodną pokoleniowo kadrę.
- Czy mamy w ZHP konflikt pokoleń? Nie!

Przy czym z tym ostatnim wnioskiem nie do końca się zgodzę. Konflikt się tli, a jeśli zasada parytetu wieku będzie sztucznie i ślepo wdrażana w naszej organizacji, to rozgorzeje na dobre lub po prostu skończy się serią odejść wartościowych instruktorów... Smutne, ponieważ słyszę i obserwuję, że wielu młodszym stażem instruktorom jest to zwyczajnie na rękę, bo robi się więcej miejsca na ich

„osobisty rozwój”. Pytanie tylko, czy to jest jeszcze harcerstwo, ruch, wspólnota czy raczej korporacja ze wszystkim jej wadami, w tym „wyścigiem szczurów”? Wybaczcie mocne słowa, ale gdy słyszę uwagi w kierunku naszych seniorów: „leśne dziadki”, „jak już są, to niech przynajmniej coś robią”, „jak on mógł założyć krótkie spodenki” itp., to mi się nóż w kieszeni otwiera. Choć tak samo mocno protestuję, gdy seniorzy zarzucają młody wiek Naczelniczce. Niech o miejscu w organizacji decydują po prostu kompetencje, chęć działania i autentyczny wkład wnoszony przez poszczególne osoby, a nie wiek.

**Jak zwykle potrzebny jest złoty środek – autentyczna współpraca pokoleń, wykorzystanie potencjału każdego z nich, bez szufladkowania, uprzedzeń i stereotypów.** Każdy ma do zaoferowania coś od siebie: jeden – doświadczenie, drugi – energię i kreatywność, trzeci – cierpliwość i solidność, czwarty – talent artystyczny, inny – ogarnie całość wielozadaniowo albo upiecze dobre ciasto na zbiórkę. Niech będzie miejsce dla każdego, kto chce działać na rzecz młodzieży i wspólnie z młodzieżą. Niech w tym gronie o miejscach, zadaniach, funkcjach decydują tylko kompetencje, a nie metryka. Niech każdy z nas spróbuje wyjść z rówieśniczej bańki alfabetu X, Y, Z i rzeczywiście otworzy się na różnorodność. Taką prawdziwą. Nie tylko płci, narodowości czy poglądów, ale również wieku, generacji. I niech to działa w obie strony, naturalnie, jak w wielopokoleniowej, wielopoziomowej rodzinie. Bo przecież naturalność i wzajemne oddziaływanie to cechy harcerskiej metody przy zachowaniu instrumentów właściwych dla poszczególnych metodyk. Niech będzie miejsce dla każdego – od zuszka do staruszka.

I jeszcze jedno – jak przystało na nowoczesną i prawdziwie inkluzywną organizację, zapiszmy sobie wreszcie w Statucie ZHP otwartość nie tylko ze względu „na płeć, rasę, pochodzenie czy wyznanie”, ale również ze względu na wiek. Świat się zmienia? To dobrze. Więc i my, ZHP, za nim nadążajmy.

---

HM. ALICJA WOSIK-MAJEWSKA

LAT 54, RZESZÓW