

109 w 2018 (109)

# Organizacja, która się uczy: więcej gadania to więcej mądrego robienia

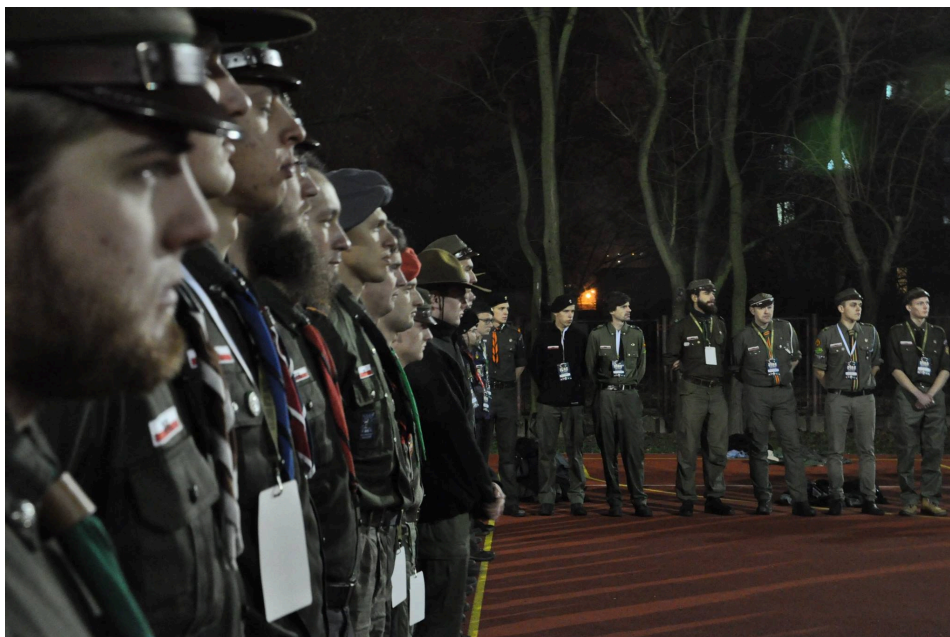
**Data publikacji: 15.11.2018 / Autor: Marcin Gierbisz**

Jeżeli chcemy wypracowywać nowe działania, jeżeli chcemy, by organizacja popełniała mniej błędów, które odbijają się na pracy naszych drużyn, jeżeli chcemy Organizacji Harcerzy która potrafi się uczyć i rozwijać – musimy zacząć faktycznie rozmawiać. Nie chodzi nawet o to ile powinniśmy dyskutować, a raczej o to kto, z kim i w jaki sposób.

*Ten tekst pisany był oryginalnie w marcu 2018 roku i pierwotnie został opublikowany na blogu Azymut na Harcerstwo.*

## Syndrom lekceważenia uwag

Słyszałem już kiedyś o syndromie Krokodylka, który jest definiowany tak: duża buzia do gadania, małe rączki do działania. Przyznaję się, że w swojej okolicy raczej nie spotkałem takich instruktorów (nie wykluczam jednak, że to jest problem w niektórych środowiskach). Spotkałem za to ludzi, którzy ścierali swoje poglądy i nierzadko przekładali to później na działanie.



Złaz Organizacji Harcerzy w 2016 roku (fot. Janek Wakulewicz „Rudy” / Organizacja Harcerzy ZHR)

Z rozmów nad obecnym stanem rzeczy – z omawiania wyników i z prób dokopania się do przyczyn – powstały projekty, które obserwowałem w swojej chorągwi: szeroko konsultowany projekt drużynowy-instruktor, przeniesienie kapituł HO i HR bliżej drużyn, zmiany w kształceniu. Tak też rozpoczęła się rewolucja w kategoryzacji zuchowej w 2011 roku, a dzięki wypowiedziom zuchmistrzów udało nam się nadać kierunek dalszej ewolucji w 2016. Tak zaczęły się zmiany w systemie tęcz (pryzmat) w 2006 roku. Mogę mnożyć przykłady. Wszystkie miały początek w dyskusji i wyrażeniu chęci do zmian. W dalszych etapach opierały się na konsultacjach, wypowiedziach różnych stron, co przełożyło się na plany i działania, które dały tym projektom życie. W podobnym stylu od lat funkcjonował hufiec, który przez pewien czas dane mi było prowadzić: drużynowi wypowiadali co uważają za niezbędne i potrzebne, a to przekładało się na kształt zbiórek czy biwaków, ogólnego zbioru działań. Jednocześnie hufiec ten był w stanie wykształcić nowe jednostki i pozwolić im się rozwinąć – między innymi dzięki wymianie doświadczeń. To znaczy dzięki licznym rozmowom.

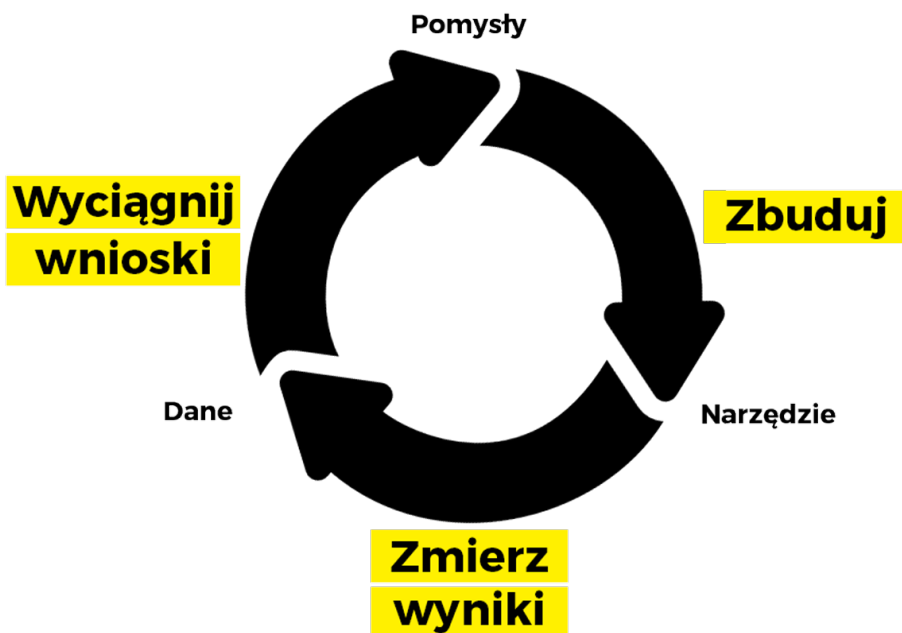
Problemy zaczynały się często tam, gdzie instruktorzy komunikowali problemy, a nikt nie słuchał. Tak doszło do zmiany regulaminu mundurowego, który nie jest egzekwowany. To samo się wydarzyło z regulaminem musztry, według którego nie działa się nawet na oficjalnych wydarzeniach Organizacji. Oba te papiery powstały w wąskim gronie, były bardziej przedstawione tuż przed wejściem w życie, niż skonsultowane zawczasu. Dziś zawierają martwe zapisy: wciąż nie jesteśmy regulaminowo umundurowani, wciąż różne środowiska mają swoje małe elementy w prowadzeniu apelu lub innych elementach musztry, które ich odróżniają od reszty. To działanie nie zadziało.

## **Słuchanie zamiast posłuchu**

Czy w organizacji takiej jak nasza warto w ogóle podnosić postulat zmniejszenia liczby dyskusji, by skupić się na działaniach? Obawiam się, że skutek będzie zupełnie inny – nic nie uda nam się realnie wypracować. Powstanie syndrom Żółwia: mały pyszczek do gadania, małe rączki do działania, ogólny zastój.

Głęboko wierzę w to, że by rozwijać organizację, trzeba słuchać i dostosowywać decyzje do zgłaszanych wniosków – autorytarnie prowadzone organizacje mają tendencję do buntowania się przeciwko swoim przełożonym.

By wprowadzić ten koncept w życie, trzeba mieć czego słuchać, wręcz namawiać do zgłaszania swoich wątpliwości i opinii, zbudować podstawę do organizacyjnej nauki. Zebranie twardych danych oraz możliwie szerokich opinii jest w tym procesie kluczowe. To pozwalałoby, w dalszym etapie, na wciągnięcie ludzi w pętlę działania:



Powyższe oczywiście nie jest moim pomysłem. Podobnie wygląda znany Wam pewnie cykl Kolba, który skupia się na uczeniu poprzez doświadczenie. Za to model wyżej, iteracyjne (ewolucyjne) podejście do rozwoju projektu (build-measure-learn), jest szeroko wykorzystywany przy tworzeniu nowych technologii, popularyzowany m.in. przez prof. Steve'a Blanka, twórcy szeroko dziś wykorzystywanej metodologii Customer Development. W wielkim skrócie, opiera się ona na założeniu, że produkt dobrze dopasowany do odbiorcy powinien być tworzony z jego aktywnym udziałem. Jeśli potraktujemy wyniki działań Organizacji Harcerzy (regulaminy, programy, narzędzia) jako produkty, to – by były wykorzystywane i faktycznie wносиły jakąś wartość do naszej pracy – muszą powstać we współpracy z odbiorcami: drużynowymi, hufcowymi, komendami chorągwi. Tego dziś nam brakuje na wielu polach.

Więcej gadania może zaowocować zwiększeniem rozsądnego (bo świadomego), szybszego (bo bez wynajdywania koła na nowo) i efektywniejszego (z jasno określonymi założeniami, które można weryfikować) robienia. Organizacja, która to rozumie, musi się między innymi skupić na tym, by te informacje sprawnie zebrać.

*To pierwszy z dwóch tekstów o podejściu do tworzenia organizacji zdolnej do nauki. Za tydzień część druga, dotycząca podejścia, narzędzi i procesów wspierających zmiany w organizacji.*

Marcin Gierbisz

Był w miejscach i widział rzeczy: założył gromadę, prowadził szczep oraz hufiec; w międzyczasie wspomagał referat zuchów i działał w Wydziale Zuchowym. Nie jest

już instruktorem ZHR. Ale co zobaczył, to opowie.