

113 w 2018 (113)

Organizacja, która się uczy: 6 rzeczy, które powinieneś zrobić wprowadzając dużą zmianę

Data publikacji: 21.11.2018 / Autor: Marcin Gierbisz

„Lecz oni milczeli, w drodze bowiem posprzeczekali się między sobą o to, kto z nich jest największy. On usiadł, przywołał Dwunastu i rzekł do nich: «Jeśli ktoś chce być pierwszym, niech będzie ostatnim ze wszystkich i sługą wszystkich»” (Mk 9, 34-35)

Ten tekst pisany był oryginalnie w kwietniu 2018 roku i pierwotnie został opublikowany na blogu Azymut na Harcerstwo. Część danych została zaktualizowana.

Sprawozdanie ustępującego Naczelnika z 2018 roku pokazuje, że w Organizacji jest około 300 drużyn harcerzy. Mają różne tradycje, różne przyzwyczajenia, czasem różne podejścia do tych samych elementów. Nawet dwie drużyny w jednym szczepie nie chcą być ze sobą mylone, walczą o to, by się odróżnić. Różnimy się i to jest jeden z motorów napędowych naszych lokalnych środowisk. Jednocześnie niejednokrotnie obserwowałem chęć pewnego rodzaju unifikacji – „skoro u nas pewne rzeczy robi się w taki sposób i mnie się tak podoba, to wszyscy tak powinni robić, bo to najlepszy sposób” zdają się mówić autorzy niektórych „reform” (regulaminów) wspomnianych przeze mnie w [pierwszej części tego cyklu](#). Organizacja jednak nie działa jak jednolita drużyna. Dlatego proponuję inną drogę: jeśli stoisz na czele zespołu i właśnie czujesz, że znalazłeś świetne rozwiązanie na problemy dużej grupy ludzi – na przykład Chorągwi, Okręgu, Organizacji czy Związku – **rusz się ze swojej wygodnej przestrzeni i zacznij dyskutować z ludźmi o swoim pomysle**. Nie po to, by stracić resztę nadziei na jakąkolwiek możliwość zmian, ale raczej po to, by upewnić się, że Twoje rozwiązanie faktycznie dotyka głównego problemu oraz, że jest w formie, która jest zdatna do użycia.

Oczywiście, nie wszystko musi być perfekcyjne od początku. Co więcej, jakkolwiek nasz twór prawdopodobnie nigdy nie będzie „perfekcyjny” – zawsze znajdzie się coś, co można jeszcze poprawić. **Nie da się dogodzić wszystkim, ale warto postarać się trafić do jak największej liczby osób**. Do tego właśnie trzeba na chwilę zatrzymać potok pomysłów i stać się dosłownie sługą, skupić się na celach ludzi, dla których przygotowujemy rozwiązanie. Tych celów jednak sami nie odkrywamy. Właśnie po to trzeba dać ludziom mówić i uważnie słuchać. W tym

momencie wszystko zacznie się składać.

Ta część krótkiego cyklu o „organizacji, która się uczy” będzie oparta na moich doświadczeniach z wprowadzania czegoś na poziomie OHy. Będzie o tym, co mi się udało oraz o tym, co jeszcze nie (ale z promykiem nadziei). Będzie więc m.in. o tym jak obecnie pracujemy nad kategoryzacją zuchów i dlaczego robimy to w taki sposób (który zaadaptowałem na pole harcerskie z doświadczeń innych ludzi). **Jeśli ktoś chce pominąć “historie z pola walki” i długie opisy, to skrót wszystkiego, krótkie recepty, znajdzie na końcu w sekcji tl;dr.** Wydaje mi się jednak, że ten proces dużo lepiej zilustruje to, co chcę przekazać.



Autor zbiera opinie o kategoryzacji na Złazie w 2016 roku (fot. Jan Michna / Organizacja Harcerzy ZHR)

Po pierwsze: zanim cokolwiek zaczniesz robić, zastanów się do kogo mówisz i wyjdź do niego

Kiedy w 2015 roku dostałem za zadanie zmodernizować kategoryzację kadr gromad zuchów, zupełnie **nie wiedziałem od czego zacząć**: sam nie używałem tego systemu, nie znałem go i jako drużynowy nie chciałem poznawać – nie czułem, co właściwie miałyby mi dać. Od tej strony więc nie uważałem się za najlepszą osobę do tego działania. Dostałem jednak prosto sformułowane zadanie: cały system ma objąć swoim zasięgiem więcej jednostek. W mojej głowie zaczęło się roić od pytań: skoro ludzie nie używają systemu, to czy system jest dobry? Dlaczego go nie używają? Czy spełnia swoją rolę? I jaka jest właściwie jego rola? Tylko jedna rzecz była pewna w tej sytuacji – coś musiało się zmienić.

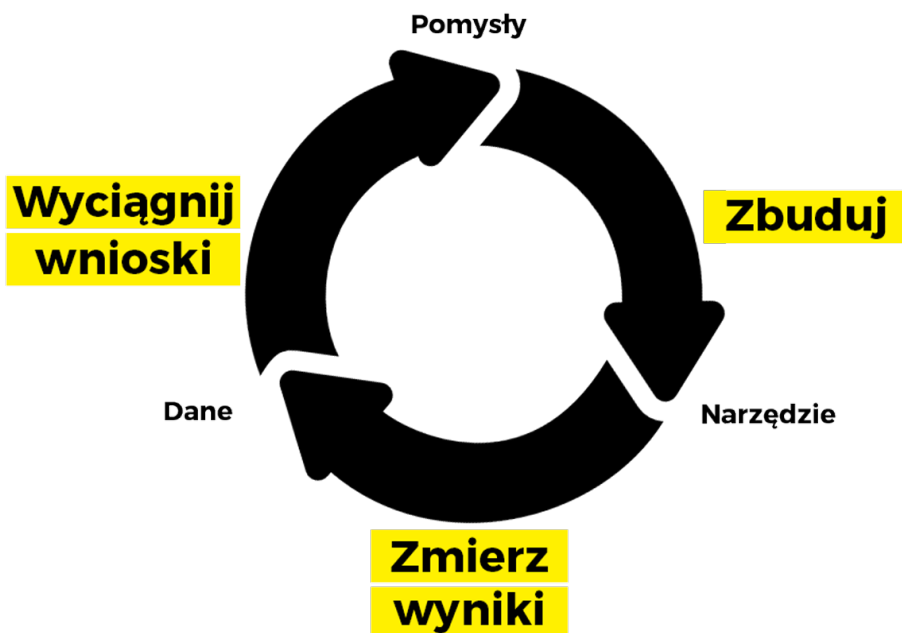
Wybiegając w przyszłość: udało mi się wpłynąć na zasięg wypełniania – w roku szkolnym 2011/2012 kategorię dostało 13 gromad, w roku przed rozpoczęciem przeze mnie wprowadzania zmian (2014/2015): 25. W rok po przejęciu (2015/2016) było ich już 49, a w zeszłym roku szkolnym (2017/2018) kategorię dostało 46 gromad. Wciąż jednak jest pole do poprawy – nie wszystkie gromady korzystają z systemu.

Nowe rozwiązania, służące ludziom systemy i usługi, można budować na dwa sposoby. Tradycyjny – używany często w OHy – model wygląda tak: spotykamy się w kilka osób (często na wielu spotkaniach), tworzymy nowy pomysł (który przypadnie całemu zespołowi do gustu), potem spędzamy dni (lub miesiące) na spisywaniu planu i poprawianiu szczegółów (wiadomo, że tam tkwi diabeł), potem na bazie tego tworzymy potrzebne materiały, rozdzielamy w zespole funkcje i budujemy “technologię” (internetowy system, portale, strony, projekty mundurów, wytyczne, tabelki w excelu etc.), a potem oddajemy to ludziom i czekamy, aż zaczną używać. Jeśli po jakimś czasie stwierdzimy, że nie używają lub nie widzimy pożądaných efektów, to albo wymuszamy rozkazami, by zacząć się stosować do naszych założeń (bo muszą być dobre w swojej istocie, w końcu sami te założenia założyliśmy) albo zamykamy się ponownie w pokojach, by odrzucić to, co stare, myśleć aż się zgodzimy, dopracować miesiącami, a dopiero potem pokazujemy szeroko zainteresowanym.

Można narzekać na to, że „góra” w organizacji nie rozmawia z „dołem”, jednak w Organizacji Harcerzy od lat stosujemy ten sam model we wprowadzaniu zmian lub tworzeniu nowych rzeczy – narzekający zmieniają się w tych, na których się narzeka. **Tworzymy ewolucje w sposób rewolucyjny, w zamkniętych grupach i liczymy na to, że ktoś z tego skorzysta.** Stawiamy sobie cele, zakładamy wyniki i uruchamiamy maszynę. I to nie działa.

Drugie podejście, którego działanie obserwuję, wychodzi od podobnych elementów – są wnioski, jest konkret, mierzy się wyniki. Jednak jest to proces powtarzalny, iteracyjny, i zakłada pewną ciągłość. Można zacząć od czegoś mniejszego i niedoskonałego oraz ulepszać to według zgłaszanych potrzeb. Potrzeb ludzi, którzy z tego będą korzystali, bo oni są podstawą tego procesu. Współpraca z odbiorcami występuje tu już od samego początku, najlepiej na każdym etapie.

By dobrze z tego procesu korzystać, trzeba zrozumieć, że głos potencjalnych użytkowników (zgłaszane przez nich problemy i potencjalne przeszkody) jest kluczowy, jeśli chodzi o decyzje.



Jak jednak trafić do właściwych osób? Na poziomie gromad i drużyn mamy ku temu jakieś narzędzia. Są to przede wszystkim zuchowe kręgi rady oraz rady drużyny (można do tego dodać – używane przynajmniej w moim środowisku – kręgi całej drużyny podsumowujące większe wyjazdy jak zimowiska czy obozy, gdzie każda osoba ma głos). Nie są to narzędzia dające nam pełen obraz, jednak to tam możemy zebrać opinie i informacje, podsumować i nadać kierunek: zuchmistrzowie mogą wyczuć nastroje zuchów, drużynowi harcerscy zorientować się w podejściu zastępowych do wykonywania swojej funkcji lub zebrać opinie o programie wyjazdów wprost od harcerzy.

Narzędzia te jednak nie spełniają swojej roli na poziomie Chorągwi, Organizacji czy Związku. Na każdym z tych szczebli tworzone są przecież programy, które często przekładają się wprost na pracę drużynowych. Dyskusja na Radzie Chorągwi, Głównej Kwaterze, Zjeździe (programowym lub strategicznym) czy na dowolnym innym spotkaniu nie da pełnego obrazu przy tworzeniu zmian: z ust hufcowych, komendantów czy szefów wydziałów padną przetworzone informacje lub po prostu własne opinie. To zdecydowanie za mało. **By faktycznie zebrać wartościowe informacje, powinniśmy zebrać opinie wprost od ludzi, którzy będą korzystali z naszego rozwiązania.** W moim przypadku byli to drużynowi, ale także referenci (w wersji kategoryzacji z okolic 2015 roku i wcześniej, byli to także hufcowi, jednak szybko zostali pozbawieni odpowiedzialności za kategoryzację, która w całości przeszła na referentów, by nie rozmywać struktury). Na wydobywanie opinii jest kilka metod, ale te, które pojawiać się będą w tym tekście to: rozmowy twarzą w twarz (wywiady), ankiety, praca z prototypami (rozumianymi jako wersją minimum docelowego projektu) oraz warsztaty. Może się wydawać, że to więcej roboty, jednak paradoksalnie każdy z tych etapów przyspiesza i usprawnia pracę – nadaje kierunek, ułatwia komunikację i wpływa na ograniczenie błędów.

Zapytanie o zdanie mniej niż 300 drużynowych harcerzy, około 100 drużynowych zuchów czy około 60 drużynowych wędrowników nie jest aż takim wyzwaniem. Wielkość naszej organizacji działa tu na naszą korzyść: możemy wspólnie szybciej dokonywać zmian.

Po drugie: dowiedz się w czym możesz pomóc

Tak więc w drugiej części 2015 roku miałem zacząć modernizować kategoryzację zuchową i nie wiedziałem od czego zacząć. Pamiętam, że mój pierwszy strzał polegał na gamifikacji – wymyśliłem na przykład, że pod koniec wypełniania miały się pojawiać fajne animacje prezentujące zwierzę odpowiadające każdemu tropowi (dzisiejsze kategorie zuchowe to: szarak, jeleń, dzik, jastrząb i wilk), które by można było wrzucić na Facebooka przy udostępnianiu informacji o tym, że wypełniło się kategoryzację. Coś mi jednak mówiło, że problem nie leży w braku animowanego zajęcia na końcu arkusza.



Autor z kadrami Tropu Wilka na turnieju w 2017 roku, najlepszymi kadrami gromad zuchowych w ZHR

Jeśli czegoś nie wiesz, to nie wymyślaj, tylko się zapytaj kogoś, kto wie.

Postanowiłem pójść na łatwiznę – zamiast myśleć tygodniami, odezwałem się do zuchmistrzów z pytaniami. Najpierw do tych z mojej okolicy, przy każdej okazji zadawałem proste pytania: korzystasz z kategoryzacji? Jak to robisz? Dlaczego tak? Dlaczego nie? Odpowiedzi były bardzo różne, ale pomogły mi sformułować kilka teorii dotyczących tego dlaczego system nie działa najlepiej: cały proces był trudny (muszę zajmować komuś czas tylko po to, by wspólnie wypełniać tabelkę – wizyta na zbiórce nie była w końcu obowiązkowa), cel wypełniania średnio rozumiany (ktoś chce mnie sprawdzać?), nagrody nieznanne, informacje o terminach nie trafiały do wszystkich.

To właśnie dlatego tak ważne jest otwarcie na dyskusję. **Ludzie z chęcią opowiadają o tym, co im przeszkadza.** Wystarczy pozwolić im mówić i zadbać o

ułożenie tych informacji, by łatwiej na koniec było z nich korzystać. Ważne, by na początkowym etapie skupić się właśnie na tym – na ich problemach i przeszkodach – a nie na ich propozycjach rozwiązań. Można oczywiście notować pomysły do późniejszej weryfikacji, ale zebranie problemów (małych i dużych) oraz szukanie tego, co się powtarza to fundament, którego nie może zabraknąć, to na nim będzie się budowało. Tym ważniejsze jest zebranie szerokich, różnych opinii.

Po trzecie: zbuduj hipotezy dotyczące rozwiązań i zacznij je weryfikować

Na podstawie rozmów wytyczyłem kilka dróg, w które można było popchnąć kategoryzację. Swoje hipotezy dotyczące wagi niektórych problemów, o których usłyszałem, i możliwych rozwiązań, które widziałem, ubrałem w pytania ankiety i rozesłałem do referentów, by przekazali to dalej, do drużynowych. To był mój pierwszy etap weryfikacji pomysłów. Ankiety pozwoliły mi zebrać szersze opinie zuchmistrzów, nie tylko opierać się na tym, co myślą ludzie z mojej okolicy. Pomogły też ocenić moje pomysły na dalsze poprowadzenie tego projektu.

Ogrom zuchmistrzów postanowiło się wtedy wypowiedzieć o kategoryzacji i ich wkład okazał się nieoceniony. Te ankiety dobitnie pokazały, że problem z kategoryzacją nie leży w arkuszach, ale w konkretnych elementach procesu, który zachodził dookoła nich. To było coś, czego zupełnie nie byłem świadomy na samym początku. Okazało się, że realnie cała obsługa systemu spadała na drużynowych i w ogromie obowiązków to była jedna z pierwszych rzeczy, z których rezygnowali. **Gdybym nie zadawał pytań, pewnie dziś jeszcze bym błędził i szukał rozwiązań**, tu zostało podane mi szybko i wprost.

Ankiety pokazały, że ogromna część zuchmistrzów poszukiwała narzędzia, które powie im jakie mogą postawić kolejne kroki z gromadą. Przygotowywanie zbiorów co tydzień pochłania czas, a dobrze ułożona lista kategoryzacyjna może służyć jako przewodnik. W taki sposób też zaczęliśmy dostosowywać te punkty, nie zapominając jednak o aspekcie rywalizacyjnym – ważnym dla innej grupy. Pozostały rankingi, zaczęliśmy sprawdzać koncepcje turnieju dla najlepszych kadr gromad, ale sam proces miał się stać wsparciem dla drużynowych – na zbiórkach mieli zacząć się pojawiać wystannicy referatów, by oprócz wspólnego wypełnienia arkusza, wymienić się doświadczeniami, pomysłami na zbiórki czy wykorzystanie różnych form pracy. **To zuchmistrzowie wybrali tę drogę za mnie i swoimi komentarzami pomogli ją uformować.**

Zawsze jest więcej, niż jeden sposób rozwiązania problemu. Czasem sami skupiamy się na jednym, bo jest dla nas najlepsza, pomijając to, co jest najlepsze dla szerokiego odbiorcy. Zestawienie z nim swoich pomysłów pomaga skupić się na ich

potrzebach, gdy za bardzo poniosła nas fantazja.

Po czwarte: sprawdź, zanim wprowadzisz w życie i poprawiaj

Czasem deklaracje (czy to w ankietach, czy w rozmowach) to jedno, a życie to drugie. Na papierze rzeczy wyglądają pięknie, a potem przychodzi rzeczywistość. Tym ważniejsze jest zrobienie projektu minimum, prototypu, który da ludziom podstawowy obraz tego, jak to wszystko będzie wyglądało w przyszłości. To może być kluczowy element, to może być pełen proces przeprowadzony na mniejszej, wybranej grupie.

To trudny etap – patrząc wstecz muszę przyznać, że w tym wypadku nie wykonałem go idealnie. Przy pierwszej zmianie kategoryzacji przetestowałem arkusz, który w wersji excelowej powędrował do oceny wszystkich, którzy wypełniali kategoryzację. Tak chciałem się upewnić, że nie będzie tam punktów niedokładnie sformułowanych lub wymaganych, a nie do spełnienia w pewnych chorągwiach, co było wcześniej problemem (arkusz został poprawiony według uwag przed wprowadzeniem, po wprowadzeniu dostałem zgłoszenie dotyczące tylko jednego – w obecnej wersji już zmienionego – punktu).

Nie wziąłem tu jednak pod uwagę elementu ważniejszego, procesowego, który przecież był podstawą zmian. O ile przy każdej możliwej okazji przedstawiałem pomysł referentom i w pewnym momencie zacząłem się upewniać czy wprowadzenie w pożądaney formie jest możliwe (każda gromada miała być odwiedzona na zbiórce), o tyle rzeczywistość zweryfikowała odpowiedzi: po latach wciąż 46% drużynowych wypełnia kategoryzację samodzielnie (jest jednak lepiej – w 2015 deklarowało to 55% drużynowych). Ale znów: kontakt z drużynowymi pozwolił tę sprawę wyłapać, a komentarze drużynowych pokazały, że jest dla nich również istotna. Na warsztatach z referentami prześledziliśmy cały proces, który miał się odbyć i znaleźliśmy potencjalne rozwiązania, które mają być wykorzystywane w trwającej już edycji. Gdy na początku mówiłem o zdefiniowaniu grup odbiorców, moje skupienie na pośrednikach w tym systemie – referentach – zdecydowanie było za małe.

Dobrze do tego etapu podeszli koledzy reformujący sprawności harcerzy: w dużym zespole stworzyli internetową wersję książeczki sprawności (którą łatwiej edytować, niż tę drukowaną) i pierwsze emblematy. W ramach testów dali je do używania wybranym drużynom. Prościej się nie da.

Ten etap, sprawdzenia w praktyce, jest jednym z najistotniejszych, a najczęściej pomijanych, bagatelizowanych lub nie najlepiej zaprojektowanych. Sprawdzenie na mniejszej, ale różnorodnej grupie, może przed wypuszczeniem wszystkiego w świat

pokazać kluczowe przeszkody pojawiające się w codziennej pracy – takie, o których jeszcze nie pomyśleliśmy lub takie, które sami spowodowaliśmy.



hm. Piotr Wiśniuch w trakcie warsztatów na Złazie w 2016 roku (fot. Jan Michna / Organizacja Harcerzy ZHR)

Po piąte: pokaż światu swoje dzieło i zbieraj opinie

Im szybciej oddamy ludziom nasze dzieło do użycia, tym lepiej. Szczególnie, gdy stworzymy coś nowego. **Skończone jest lepsze, niż perfekcyjne.** W obecnych czasach, gdzie możemy operować na łatwoedytowalnych formach, nie musimy od razu tworzyć wszystkiego na 100%, możemy się na start skupić na kluczowych aspektach: w założeniu duży serwis z informacjami metodycznymi na start może być mniejszym blogiem, który systematycznie uzupełnia treści, a nawet zachęca do ich poprawiania (jak zuchopedia.pl). Kategoryzacja zuchowa nie musi od razu mieć kozackiej animacji jelenia, którą można udostępnić po wypełnieniu arkusza – na start ważne, by była odpowiednio wypełniana.

Co jakiś czas ślę maile do zuchmistrzów, którzy wypełniają kategoryzację, z prośbą o informacje o ich wrażeniach i problemach, które napotkali. Po dwóch latach przeprowadziłem ponownie ankietę, analogiczną do pierwszej przeze mnie wysłanej. Zebrane informacje są dużo bardziej pozytywne (zanotowaliśmy wzrost ludzi poprawnie wypełniających arkusze, pojawiło się wiele pozytywnych komentarzy, więcej osób wypełnia kategoryzację według jej założeń), jednak wciąż są rzeczy, które trzeba dopracować.

Po szóste: udoskonalaj

Praca nie kończy się po publikacji. Jak napisałem wyżej – skończone jest lepsze, niż perfekcyjne, jednak prace nad niektórymi projektami realnie nie powinna być przerywana po wypuszczeniu ich w świat (skończeniu pewnego etapu). Nic nie stoi

na przeszkodzie, by uzupełniać książeczkę o nowe sprawności po reformie (czy tej starszej, zuchowej, czy tej nadchodzącej – harcerskiej). Podobnie jest w wypadku kategoryzacji.

Jak pisałem – kadencję zakończyliśmy ponowną ankietą. Zatoczyliśmy więc pełne koło: na nowo, szeroko zbieramy poukładane informacje od drużynowych o ich gromadach i ich podejściu do kategoryzacji, na nowo budujemy hipotezy rozwiązań, na nowo będziemy te rozwiązania testowali, wypuszczali w świat i wciąż zbierali opinie. To powtórzenie procesu, uzupełnienie informacji i sprawdzenie czy nie trzeba zmienić kursu jest niezbędne. Nie wszystko musieliśmy zobaczyć od razu, nie wszystko nam się musiało udać, wciąż może nie być tak, jak być powinno. W końcu każdą reformę robimy dla członków i instruktorów Organizacji. Trzeba ich słuchać nieustannie.

Jednak czy to wszystko podejście dotyczy tylko „samej góry”? Niekoniecznie. Jak pisze Roland Philipps w książce „System Zastępowy”:

Dokładnego rozpatrzenia wymaga sprawa, co ma być przedmiotem zawodów [zastępów – przyp. red.]. Jeżeli drużynowy zadecyduje o tym na własną rękę, zawody wypadają blado (...). Zagadnienie, co ma być przedmiotem zawodów, należy do kompetencji rady drużyny.

Rzeczy, które tworzysz dogaduj z ludźmi, dla których je robisz.

tl;dr

Działaj z ludźmi:

1. Poznaj swoich odbiorców – uświadom sobie jakie są ich codzienne zadania (które masz wspierać), co im się podoba, a co przeszkadza. Może istnieje więcej, niż jedna istotna grupa odbiorców? Zobacz kto jest niezbędnym uczestnikiem tego procesu.
2. Zobacz jak ludzie obecnie korzystają z dostępnych rozwiązań. Czy tworzą własne? Jakie ich potrzeby nie są zaspokojone?
3. Zbuduj hipotezy dotyczące rozwiązań. Określ co może mieć największy wpływ na ich działanie. Zweryfikuj hipotezy z użytkownikami. Dowiedz się czy dobrze myślisz. Nie obrażaj się, jeśli świat krzyknie „nie chcemy Twojego pomysłu”.
4. Zbuduj prototyp i poddaj testom na mniejszej grupie. Dowiedz się czy odpowiada na potrzeby i dobrze się go używa. Wyciągnij wnioski i dokonaj zmian.
5. Zaprezentuj rozwiązanie większej grupie. Proś o uwagi od wszystkich zaangażowanych w proces. Identyfikuj przeszkody i je usuń.

6. Powtórz jeszcze raz od punktu 1. tej listy – zobacz czy nic się nie zmieniło.

Użyj dostępnych narzędzi:

1. Aparat mowy do zadawania pytań i nogi do dojścia na spotkanie – to podstawowe narzędzia do wyciągnięcia informacji. Zbierz 10-20 osób, które będzie korzystało z Twojego rozwiązania i przeprowadź wywiady – zacznij ich pytać o problemy, które masz rozwiązać (tu narzędzia pomocnicze to dyktafon, notatnik i długopis – pamięć bywa zawodna)

2. Ankiety. Jeżeli po wywiadach wiesz z czym mierzy się Twoja grupa odbiorców, sprawdź jak popularne są te problemy i jak bardzo dotkliwe dla szerszej grupy. Poszerz wiedzę. Ankiety są niezbędne do zebrania szerokich opinii na start (priorytetyzację problemów oraz przeszkód, poszerzenie perspektywy) i podsumowania zmian po jakimś czasie (najlepiej w zbliżonej formie do ankiety początkowej, by ułatwić sobie śledzenie zmian). Ze względów estetycznych, funkcjonalnych i analitycznych polecam [Typeform](#)

3. Testy na prototypach. To może być przykładowy arkusz kategoryzacji w excelu (choć to za mało), to może być internetowa wersja książeczki sprawności i limitowana edycja emblematów, które mogą zdobyć wybrane drużyny. Coś mniejszego, co pozwoli sprawdzić jakość zmian, zanim damy je wszystkim do używania. Im dokładniej odwzorowuje stan docelowego, tym lepiej. Tu każdy prototyp może być inny, powinien wynikać z potrzeb narzędzia, które się tworzy.

4. Warsztaty do poukładania dyskusji. Idealne do przeprowadzenia w grupach roboczych na Złazach czy na większych spotkaniach (Komendantów Chorągwi, Referentów, Hufcowych, Rady Hufca etc). Rozłóżcie proces na czynniki pierwsze i szukajcie punktów, gdzie są problemy. Stwórzcie wspólnie listę rzeczy, które są dobre i tych, które można zrobić lepiej (polecam formę, w której każdy san notuje na karteczkach samoprzylepnych przez 10 minut, a później po kolei się je prezentuje i przykleja się je w odpowiednich kolumnach).

Na koniec: dziękuję za pomoc! Postanowiłem napisać tę mini-serię według opisywanych w nim wskazówek. Te dwa teksty powstawały w tej formie dzięki konsultacjom z 9 instruktorami z różnym doświadczeniem, z różnych środowisk i różnymi poglądami na Organizację: drużynowymi, hufcowymi, referentami, komendantami chorągwi, członkami zarządu okręgu i członkami wydziałów przy głównej kwaterze. Z jednego tekstu pomogli mi zrobić dwa: zadali odpowiednie pytania, wnieśli tu swoje myśli i zgłosili odpowiednie uwagi (niektórzy takie, żeby jednak to były trzy, ale mam nadzieję, że tym tekstem nie stworzyłem epepei, przez którą nie da się brzebrnąć). Dostałem od nich informacje, które pozwoliły na to, by te krótkie artykuły były bardziej zrozumiałe – pomogli ubrać to, co chciałem przekazać w bardziej przystępnej formie. To dzięki nim zacząłem opowiadać na przykładzie tego, co robiłem i dzięki nim pojawiło się tu kilka dodatkowych myśli.

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.