

18 w 2023 (428)

# Gdybym był Naczelnikiem Harcerzy

**Data publikacji: 01.06.2023 / Autor: Marcin Gierbisz**

Przez kilka lat miałem okazję obserwować pracę Głównej Kwatery Harcerzy. Może nie z pierwszego rzędu, ale wciąż z bliższej odległości, niż większość instruktorów ma szansę, z wewnątrz Wydziału Zuchowego. Widziałem jak układana jest praca GK, jak podejmuje się niektóre decyzje, jak buduje się kultura organizacyjna.

Należę do tych dziwnych osób, które zbierają wnioski z różnych rzeczy, które miały okazję zrobić. Tak też było w tym wypadku. Te wnioski przekułem w kilka wskazówek, które mogą wesprzeć pracę na szczeblu organizacji takiej, jak Organizacja Harcerzy.

Gdybym dziś został Naczelnikiem Harcerzy... pewnie byłbym wyjątkowo zdziwiony, bo nie startuję i nawet nie jestem już w ZHR. Ale gdybym jednak tym Naczelnikiem był, chciałbym pracować w podobny sposób lub być w zespole, który tak pracuje.

Może ktoś z Was kiedyś stanie przed taką okazją i może kilka myśli, spisanych po obserwacjach "z wewnątrz" coś mu podpowiedzą. A może ktoś podejdzie do tego krytycznie i zaproponuje zestaw innych działań?

Przedstawiam moje wskazówki dla przyszłego Naczelnika Harcerzy.

## Stwórz jasny cel dla Organizacji

Jasny cel, to taki, przy którym możemy obiektywnie powiedzieć, że go osiągnęliśmy lub niewiele nam brakuje. Nie na przykładach anegdotycznych, nie na podstawie tego, co się wydaje. Na liczbach. Czy, na przykład, *budowanie braterstwa w organizacji* to dobry cel? Na pewno chlubny. Jeżeli jednak coś pokazuje, to bardziej to, *jak chcemy robić rzeczy*, a nie to *co chcemy zrobić czy osiągnąć*.

Jeżeli poprosisz znajomego o pomoc w wybraniu samochodu i jako jedyną istotną dla Ciebie rzecz powiesz mu, że chcesz, by to *auto budowało porozumienie między kierowcami na drodze*, jest szansa, że po tej wskazówce przestanie traktować Cię poważnie i nie będzie w stanie zaproponować Ci czegoś, czego faktycznie chcesz. Jeżeli jednak powiesz, że szukasz czegoś, co nie będzie za drogie, będzie paliło rozsądne ilości paliwa w mieście, nie będzie się wlokło na autostradzie, to jest już coś, od czego można się odbić, nad czym łatwiej zacząć myśleć (nawet jeśli wciąż jest nieprecyzyjne). Musisz wiedzieć, czego chcesz, co chcesz osiągnąć, postawić

jakieś założenia – co może najwięcej dać tej Organizacji. A później, wiesz. Zacząć to robić.

Ja jestem prostym człowiekiem. Jak widzę organizację, która robi coś dobrego, to bym chciał, by miała największy możliwy zasięg oddziaływania. Jeżeli ja bym stawiał cele, to chciałbym, by harcerzy w Organizacji Harcerzy było o 10% więcej po pierwszym roku naszych działań i kolejne 10% w następnym (o 21% więcej w dwa lata, z mojej perspektywy – ambitnie). Jednocześnie chciałbym, by praca była prowadzona na dobrym poziomie, więc chcę by harcerze mieli – przynajmniej w 90% – odpowiedni stopień do wieku. Przy tym nie możemy zajechać ludzi odpowiedzialnych za to wszystko, instruktorów, niech skupią się na jednej działce i robią ją dobrze: przynajmniej 90% instruktorów powinno mieć tylko jedną funkcję. Może powinniśmy też założyć, że wśród harcerzy – bez instruktorów – odpowiedni procent to osoby pomiędzy 16 a 18 rokiem życia, by zwrócić uwagę na jakość pracy z tą grupą wiekową? Może.

Określenie celów, które będą popychały do rozmyślań o możliwych rozwiązaniach, ukierunkowując działania, jest bardzo ważne. Może takie ich postawienie sprawi, że z kilku funkcji trzeba będzie zrezygnować? Może trzeba będzie inaczej podejść do niektórych zadań? I dobrze. Organizacja powinna być zorganizowana, struktura ma służyć wyższym celom. Właściwie dobrane cele to najprostsza metoda do nadania jakichś ram do wspólnego funkcjonowania. Wszyscy ludzie powinni na te cele pracować na przydzielonych im funkcjach. Nie powinniśmy sobie ot tak płynąć, od wyjazdu do wyjazdu, od GieKi do GieKi.

Cele są istotne, ale jeszcze ważniejsze wydaje się zrobienie przestrzeni do pracy nad nimi.

## **Wykorzystaj szanse płynące z różnorodności**

Organizacja Harcerzy to organizacja wielu prędkości. To truizm, ale sytuacje w dwóch podobnych wielkością chorągwiach mogą być zupełnie inne. Mogą i pewnie są. Dlatego też każdy z komendantów powinien móc odpowiedzieć na zadane cele adekwatnie do swoich możliwości, do stanu wyjściowego, do specyfiki środowiskowej. Powinien ułożyć swój plan działań, uwzględniając cele organizacji.

To podejście daje na start dwa dobre efekty. Po pierwsze: eksperymentujemy, możemy przetestować różne odpowiedzi na tak samo postawione wyzwanie i porównać co lepiej się sprawdza w różnych środowiskach pracy, wymieniać się doświadczeniami i doskonalić. Po drugie: dajemy wolność w działaniu i budujemy poczucie odpowiedzialności za rozwój całej organizacji, nie tylko swojego poletka. Ta Organizacja to jeden organizm, wszyscy są odpowiedzialni za jego dobre funkcjonowanie.

Komendanci podejmą swoje inicjatywy – takie, które są ważne dla nich, które są potrzebne lokalnie, które by po prostu chcieli zrobić – ale jednocześnie dostają ogromne zadanie, którego muszą dopilnować i z którego będą rozliczani. Muszą zadbać o rozwój. Co nie oznacza, że wszystko musi wyjść. Plany i rzeczywistość lubią się rozminąć, a tylko ten się nie myli, kto nic nie robi. Rozliczać warto się z zaniechań, nie z efektów eksperymentalnych działań. Wszyscy tu wspólnie odkrywać będą nowe dobre praktyki.

## **Daj przestrzeń na realizację innych pomysłów**

W każdej organizacji są ludzie, którzy mają swoje pomysły na usprawnienia, swoje inicjatywy, które są dla nich ważne. Oj, oby było ich wielu! Jeżeli ich pomysły rozwiązują realne problemy i nie kolidują z postawionymi celami, a jeszcze lepiej – jeżeli te cele wspierają – powinni dostać przestrzeń do ich realizacji. Jeżeli się to powiedzie: dobrze. Jeżeli nie: trudno. W obu wypadkach jednak trzeba wiedzieć dlaczego osiągnęliśmy taki efekt.

Każdy taki pomysł powinien być wprowadzany w życie według jasno określonych standardów, a jednym z nich powinno być regularne spisywanie wniosków i podsumowywanie wykonanych kroków. Nawet gdy ktoś będzie musiał zrezygnować z rozwijania swojego pomysłu – Organizacja będzie wtedy w stanie łatwo do niego wrócić. Zachowanie wiedzy i korzystanie z zachowanej wiedzy jest kluczowe, by nie powielać tych samych błędów, na nowo nie wymyślać tego samego, zrozumieć idee stojące za jakimś podejściem czy po prostu rozwijać się dalej, korzystając ze sprawdzonych pomysłów.

Upierdliwe? Czy ja wiem. Znam jedno miejsce w OHy, gdzie prowadzenie szczegółowej dokumentacji zwyczajnie się sprawdziło. Kilka miesięcy temu dostałem wiadomość od druha Antoniego, który opracowywał swoje zajęcia na podstawie mojego – dość starego – planu zajęć na Kursie Kadry Kształcącej (pozdrawiam serdecznie). Choć początkowo miał jakieś pytania, to okazało się, że szybko znalazł na nie odpowiedzi w stworzonym przeze mnie konspekcie, zanim w ogóle zdążyłem mu odpowiedzieć. Mógł wziąć, co było spisane i od razu użyć, dostosować to do swojego stylu pracy lub w pełni pozmienić. W żadnym z tych scenariuszy nie musiał startować od zera. Podstawowa wiedza została przekazana.

## **Zadbajmy o rzeczy wspólne**

Powiedzmy sobie wprost: w sprawach istotnych trzeba mieć jasne standardy, których wszyscy się trzymamy. Na przykład młodzik powinien znaczyć to samo na Podkarpaciu i w Szczecinie (ale nie tylko tam – w całej Polsce). Ćwik nie powinien być najfajniejszym stopniem do zdobycia. Stopnie nie powinny być dla wybranych, powinny być możliwe do zdobycia. Takie rzeczy.

Są sprawy istotne dla całej organizacji, dla jej wychowawczej skuteczności, dla rozwoju. Trzeba je zidentyfikować i objąć szczególną opieką, ewaluować, poprawiać i dbać o zachowanie spójności między chorągwiami. Trzeba mieć na to pomysł jeszcze przed wyborami. Dotyczy to z pewnością stopni, sprawności czy stopni instruktorskich. W tych sprawach Organizacja powinna mówić jednym głosem.

Są też, oczywiście, rzeczy istotne dla życia Organizacji jako społeczności. Kategoryzacja, turnieje czy złazy są wśród nich. Wszyscy wiemy, że one będą miały miejsce. W dniu wyborów już można wiedzieć kto będzie się tymi sprawami zajmował, zamiast urządzić łapanki czy decydować o zmianach kilku punktów kategoryzacji na chwilę przed rozpoczęciem nowego roku harcerskiego (lub w trakcie jego trwania).

## **Masz tylko 48 miesięcy**

To nie tak wiele. Każdy miesiąc jest ważny, w każdym coś powinno się wydarzyć. Trzeba dobrze rozplanować wszelkie kroki z poprawką na to, że coś się może opóźnić. Z dniem wyborów dostajesz mandat do działania. Zaczynaj działać od razu.

Pierwsze spotkanie z komendantami może być już dzień po wyborach. Na tym etapie wszyscy powinni już znać Twoje cele i Twój program. Może być tu miejsce na dyskusje, może być określenie czasu na zaplanowanie działań w chorągwiach. Naprawdę, tu nie ma chwili do stracenia. Dostatecznie długo to wszystko dryfuje. W miłszej lub mniej miłej atmosferze. Ostatnio chyba w miłszej. Chyba, że coś się zmieniło.

## **Ułatw pracę następcom**

Napisałem już o udokumentowanych działaniach i spisanych procesach. Dobrze zbudowana baza wiedzy, to istotna rzecz dla ciągłości prowadzonych prac, dla przepływu informacji w organizacji, oszczędzająca czas i przyspieszająca wdrażanie się nowych osób obejmujących jakieś funkcje. Na tym poziomie, gdzie steruje się ogromnym, niezbyt zwrotnym statkiem, to szczególnie ważne. Ale nie tylko to jest istotne. Organizacja Harcerzy powinna też zadbać o podstawową wiedzę o swoim aktualnym stanie.

Jeżeli Twój następca nie znajdzie po Twojej kadencji informacji o stanie Organizacji, odpowiedzi na choćby takie pytania, jak “jaki procent harcerzy ma stopnie odpowiednie do wieku?”, “w jakim wieku odchodzi z harcerstwa najwięcej chłopców i jaki to procent?”, “jaki procent naszych harcerzy jeździ na obozy?”, “gdzie mamy największy wzrost liczby instruktorów, a gdzie najmniejszy?”, “ile drużyn prowadzi osoba bez stopnia instruktorskiego?” – takie, które pokażą jak dobrze nam wychodzi nasz proces wychowania czy powiedzą ile mamy realnie rąk do pracy – to

obiektywnie coś Ci nie wyszło. Prawdopodobnie nie skupiłeś się na tym, co ważne na tym szczeblu, czyli dopracowanych procesach i systemowych rozwiązaniach. Jeżeli działałeś w tych obszarach, to po omacku. Nie zadbałeś o to, by wiedzieć jak skuteczna jest Twoja organizacja. Nie zadbałeś o to, by przychodząca po Tobie osoba miała podstawowe narzędzia do oceny sytuacji czy podejmowania decyzji. Trzeba zacząć od zera. A kto by miał na to czas?

## **Potrzebna jest drużyna**

Muszę podkreślić jedną rzecz: odpowiedzialność za Organizację nie jest tu tylko na jednej osobie. Jest na wszystkich osobach na funkcjach powyżej drużynowego, które poczuwają się do wsparcia drużynowych i do odpowiedzialności za dobro zuchów, harcerzy i wędrowników w gromadach i drużynach. Organizacji nie prowadzi się samodzielnie. Nie działa się obok innych, a wspólnie z nimi. To niby rzeczy oczywiste, ale trzeba to sobie co jakiś czas przypomnieć.

Bez dobrego, zaangażowanego zespołu, który czasem nada tempo działaniom, wiele rzeczy zostanie tylko w sferze pomysłów. Życzę wszystkim następnym Naczelnikom zaangażowanych zespołów, które myślą o tym, jak poprawiać działanie Organizacji, skupiając się na systemowych rozwiązaniach wspierających pracę w drużynach. Jak mawiał trener Piechniczek: nie da się drugi raz wykorzystać niewykorzystanej sytuacji.

*zdjęcie: pwd. Jędrzej Roślan*

### Marcin Gierbisz

Był w miejscach i widział rzeczy: założył gromadę, prowadził szczerp oraz hufiec; w międzyczasie wspomagał referat zuchów i działał w Wydziale Zuchowym. Nie jest już instruktorem ZHR. Ale co zobaczył, to opowie.