



Felieton: Przemysłmy na nowo strukturę ZHR

Autor: Henryk Skrzyński

Pierwszy statut ZHP został uchwalony w 1918 roku i ustanawiał strukturę organizacyjną właściwie identyczną z obowiązującą dzisiaj w Związku Harcerstwa Rzeczypospolitej. Można powiedzieć, że to dobrze, że międzywojenna praktyka sprawdza się nawet w 105 lat po wymyśleniu. Ale czy na pewno tak jest?

Uważam, że skorzystalibyśmy na przemyśleniu na nowo naszej struktury. Na przeanalizowaniu, co w niej jest efektywne i słuszne, a gdzie mądra zmiana pozwoliłaby nam na bardziej efektywne, mniej wysilone działanie. I zamierzam złożyć na rozpoczynającym się jutro Zjeździe odpowiedni projekt uchwały. W tym artykule chciałbym przedstawić tok rozumowania, który doprowadził mnie do takiego wniosku.

Różnice historyczne

Działania każdej organizacji odbywają się w określonym społecznym kontekście. Mogą mieć na celu wpływanie na to społeczeństwo w jakimś zakresie (na przykład jednym z naszych celów jest upowszechnianie w nim ideałów harcerskich - patrz §5 ust. 2 Statutu). Ale organizacja nie jest nigdy w stanie działać w oderwaniu od zasad, trendów i zwyczajów kulturowych. Co więcej - działa lepiej, jeśli z nich korzysta. Struktura uchwalona w 1918 r. pasowała do ówczesnych polskich warunków, kiedy organizacje młodzieżowe miały charakter masowy (ZHP w 1938 roku liczyło około 210 tys. członków), harcerstwo w dużym stopniu współdziałało - lub było podporządkowane - Państwu (drużyny pod niektórymi względami podlegały dyrektorom szkół, przy których działały, a Przewodniczącym ZHP był wojewoda śląski Michał Grażyński - prominentna sanacyjna postać). Dla uświadomienia, jak ta zależność głęboko była posunięta, uzupełnię, że Statut z 1936 roku uchwalił nie jakiś Zjazd ZHP, a... Rada Ministrów RP. Szczytem równouprawnienia płci były wówczas posłanki w Sejmie, a koedukacja uchodziła za coś niezbyt moralnego. Instruktorzy bardzo dosłownie pojmowali wyrażenie „całym życiem”; 30- czy 40- letni drużynowy nie był rzadkością, mało kto też odchodził z harcerstwa po przekazaniu drużyny czy narodzinach dziecka. Najpowszechniejszą formą komunikacji był tradycyjny list, bo nawet nie każda chorągiew miała dostęp do aparatu telefonicznego.

Dziś, po 113 latach, ZHR ma taką samą strukturę, mimo, że jest ponad dziesięciokrotnie mniejszą organizacją. Nadal mamy podział na dwie organizacje działające równolegle wzdłuż całej struktury, mimo że stosunki między mężczyznami i kobietami w społeczeństwie wyglądają zupełnie inaczej. Instruktorzy mają wiele innych aktywności poza pracą, rodziną i harcerstwem, a po przekazaniu drużyny często po prostu odchodzą. Otrzymujemy pomoc



finansową od aparatu państwowego, ale nie jesteśmy od niego organizacyjnie zależni. Chorągwie z powrotem nie mają stacjonarnych telefonów, za to prawie każdy nosi w kieszeni dostęp do grupy facebookowej pozwalającej rozmawiać z instruktorami z całej Polski. Po prostu jesteśmy w innej epoce społecznej. A jednak strukturę mamy taką samą.



Zbigniew Franczukowski (bynio) polska-org.pl
plakat promujący zlot ZHP w Spale w 1935 roku

Obecne przemiany społeczne

Co więcej, nasza epoka sama w sobie charakteryzuje się ciągłymi zmianami, a niektóre z nich mocno wpływają na ZHR:

Obserwujemy coraz większe obciążenie młodych ludzi pracą. 30 lat temu pracowanie w czasie studiów nie było czymś zwykłym, było też dużo mniej studentów. Obecnie większość młodzieży w jakiejś formie studiuje, a w wielkich miastach zazwyczaj na 2-3 roku studiów zaczyna się pracę na co najmniej pół etatu; po pierwsze młodzi ludzie nie chcą lub nie mogą być dłużej na utrzymaniu rodziców, po drugie - bez takiego doświadczenia trudniej jest potem dostać pracę w zawodzie. Jak się jednocześnie pracuje i studiuje, to się ma mniej czasu na harcerstwo.

Widzimy, że młodzież ma coraz bardziej egoistyczne postawy życiowe. Niektórzy zauważają,



że mamy coraz większy problem z formą, jaką jest służba, inni, że coraz mniej chłopaków w wieku 17-20 lat chce poświęcać kawałek życia dla drużyn. Widzą lepsze/łatwiejsze sposoby inwestycji w siebie i wolą za nimi podążać.

Psychologowie zajmujący się zagadnieniami dotyczącymi wychowania, a i nasi hufcowi oraz kadry kursów obserwują systematyczny spadek samodzielności, zaradności, gotowości podejmowania inicjatywy i przejmowania odpowiedzialności przez osoby zbliżające się do dorosłości. Opóźnia się wiek przechodzenia przez różne progi samodzielności życiowej. Harcerstwo ma na to arsenał znakomitych lekarstw i z dumą możemy powiedzieć, że nasi wychowankowie są samodzielniejsi i bardziej odpowiedzialni, niż ich rówieśnicy. Ale ogólny poziom i tak spada. Jeszcze trudniej niż kiedyś drużynowym znaleźć i wykształcić odpowiednich następców. Osiemnasto- czy dziewiętnastoletni drużynowy zazwyczaj nie jest dziś dojrzałą osobą i sam potrzebuje jeszcze wielu oddziaływań rozwojowych lub wręcz wychowawczych, aby móc do tej dojrzałości dążyć. Nasza struktura tego nie przewiduje ani nie zapewnia.

Te trzy tendencje społeczne to nie są tylko wyzwania wychowawcze. Przekładają się bezpośrednio na to, jak bardzo samodzielne, ofiarne i dyspozycyjne są osoby obsadzające tę naszą, przystosowaną do 11-krotnie liczniejszej organizacji, strukturę. Pogłębianie się tych zjawisk jest sygnałem alarmowym. Już teraz jesteśmy zmuszeni rozwiązywać drużyny, a czasem i hufce, bo nie ma kto ich prowadzić. Realną groźbą jest rozwiązywanie chorągwi i okręgów, do momentu, kiedy organizacja nie będzie w stanie działać.



Złot ZHR i ZHP r. zał. 1918 w 80-lecie harcerstwa w Olsztynie k. Częstochowy, 1991 r.

Przeciążenie instruktorów

Powyższe spostrzeżenia prowadzą nas do kolejnego ważnego argumentu przemawiającego za potrzebą przemyslenia struktury na nowo. Nasze instruktorki i instruktorzy są permanentnie przeciążeni, pełnią służbę nieraz na dwóch lub trzech „pełnoetatowych” funkcjach jednocześnie. Według członków Zespołu wsparcia psychologicznego przeciążenie harcerską pracą oraz nadmiar presji ciężącej na funkcyjnych nie tylko często zagraża ich zdrowiu psychicznemu, ale też ciągłości pracy harcerskiej, a nawet bezpieczeństwu podopiecznych. Przeciążenie odbija się na instruktorkach i instruktorach tym mocniej, że są to osoby młode, które niekoniecznie mają wiedzę i zasoby potrzebne do właściwej samoregulacji i opierania się presji.

Jako organizacja zdajemy sobie z tego sprawę, wszak „Work-life-harc balance” jest pierwszą, i jedną z najważniejszych rekomendacji Strategii ZHR. Ale znakomita praca, którą wykonuje Zespół wsparcia psychologicznego oraz nawet najlepsze standardy pracy z kadrami (np. wypracowane przez zespół Strategii ZHR) nie są rozwiązaniami całościowymi i nie są w stanie osiągnąć przyczyn. Stawiam tezę, że duża część tego przeciążenia jest skutkiem ubocznym działania w strukturze, która nie pasuje do naszych potrzeb i możliwości. Że, używając wybujałej metafory, jesteśmy obolali, bo musimy kopać rów łopatą w zbyt dużym,



sztynnym i drapiącym ubraniu, uszytym raczej z myślą o obsłudze koparki.



Złot 20-lecia ZHR, fot. Roman Bosiacki/Fotorzepa

Niefektywność

To „ubranie” - nasza struktura - powoduje, że praca jest mniej efektywna. Że te same problemy rozwiązujemy częstokroć w każdym okręgu osobno. Że kompetencje na różnych funkcjach się pokrywają, albo wręcz przeciwnie - są obszary, którymi nie wiadomo kto ma się zająć. Oto trzy przykłady, od „dołu” organizacji do „góry”, gdzie w mojej opinii cierpimy na tym, że nasza struktura nie jest dopasowana do realnych potrzeb i możliwości ZHR.

Przykład nr 1: Szczepy. Ich charakter i rola są celowo niedookreślone, z tego powodu, że mamy w ZHR duże regionalne różnice w rozumieniu ich znaczenia i u początków naszej organizacji było wokół roli szczepów wiele burzliwych dyskusji. Ale skutek jest taki, że każdy szczep (a może nawet każda szczepowa i szczepowy) wybiera sobie zakres działania inaczej. Do tego mamy jeszcze metodyczny koncept Wielkiej Drużyny, wdrażany od kilku lat zwłaszcza w Organizacji Harcerzy, a nie mający żadnego umocowania strukturalnego. W efekcie myślenie o Wielkiej Drużynie „samoistnie” dokłada się często do obowiązków drużynowego harcerzy, co dodatkowo go obciąża.

Przykład nr 2: Obecny regulamin okręgu określa jego zadania dość wąsko: „Okręg prowadzi działania zmierzające do finansowego i administracyjnego wsparcia pracy



wychowawczej prowadzonej przez chorągwie i inne jednostki organizacyjne Związku działające na terenie okręgu”. Jednak otoczenie prawne w którym funkcjonujemy, wymaga od tych okręgów, które posiadają osobowość prawną, znacznie szerszego zakresu działania, stawiającego okręgi właściwie ponad tymi jednostkami, które miały tylko wspierać. Okręgi siłą rzeczy rozszerzająco interpretują zapis regulaminowy, co prowadzi czasem do konfliktów. Ponadto, obecna struktura nie zachęca okręgów do współpracy i wymiany doświadczeń między sobą, lecz promuje załatwianie wszystkiego na własnym podwórku.

Przykład nr 3: Rada Naczelna. Ciało budzące wiele kontrowersji, zwłaszcza wśród młodszych instruktorów, czytających w sprawozdaniu procent frekwencji jej członków na posiedzeniach. Mamy taki stały, ekspercki zespół bardzo doświadczonych instruktorek i instruktorów. Zdawałoby się, że to ważny zasób... Ten zespół przez większość swoich dotychczasowych kadencji nie wykraczał za bardzo poza minimum formalnych obowiązków nakładanych przez Statut (powołanie Naczelnictwa, zaproponowanie zmian w Statucie, uchwalanie budżetu i regulaminów). Rada Naczelna mogłaby być kuźnią ideowych, metodycznych i programowych pomysłów, powstających z synergii najtęższych głów w ZHR. W kończącej się kadencji mieliśmy tego przedsmak, RN kierowała opracowaniem aktualizacji Zasad Wychowania Religijnego, a drużna Sekretarz określiła kadencję jako „aktywną”. Ale rzut oka na sprawozdanie pozwala stwierdzić, że poza tą aktualizacją i proponowanymi zmianami w Statucie, obecna kadencja nie kończy się wypracowaniem wielu nowych pomysłów ani rozwiązań. A może udałoby się zrobić tak, żebyśmy lepiej mogli korzystać z niemałego potencjału tego grona?

Żeby było jasne - nie chodzi mi o oskarżanie szczepowych, zarządów okręgów, ani tym bardziej Rady Naczelnej. W opisanych tu zjawiskach widzę raczej symptom tego, że kiedy każdy w dzisiejszym ZHR pracuje w dobrej woli i najlepiej jak może - pojawiają się różne dysharmonie, niektóre zasoby są marnowane, a niektórzy są za bardzo przeciążeni. To nie wina instruktorek i instruktorów, a źle zorganizowanego systemu pracy i nietrafnie zdefiniowanych relacji pomiędzy poszczególnymi organami Związku.



Złot 30-lecia ZHR, fot. Biuro Prasowe ZHR

Podsumowanie

Ten artykuł nie jest konstruktywny. Pokazuję w nim zbiór wyzwań, ale nie mam żadnego gotowego pomysłu, co należałoby zmienić. Te obserwacje prowadzą mnie do wniosku, że *naprawdę* moglibyśmy skorzystać na przemysłeniu, czy układ lepszy od obecnego jest możliwy. Dlatego chcę zaproponować XVIII Zjazdowi ZHR następującą uchwałę:

Zjazd ZHR wzywa Radę Naczelną do przedstawienia analizy wydajności działania obecnej struktury Związku oraz możliwych zmian strukturalnych i ich przewidywanych skutków.

Dlaczego Radę Naczelną? Właśnie po to, by wykorzystać jej ogromny potencjał. Nie wiem zresztą, czy nawet RN nie będzie miała zbyt „wewnętrznego spojrzenia” – być może należy zrealizować je we współpracy z jakimś zewnętrznym ekspertem. Dlaczego nie Naczelnictwo? Cóż, w czasie spotkania z delegatami chorągwi mazowieckich, kandydat na Przewodniczącego zasygnalizował, że jego zdaniem w obecnej kadencji Naczelnictwo nie będzie miało możliwości zajęcia się tym tematem.

Macierz Eisenhowera to narzędzie do organizacji pracy, które polega na podzieleniu zadań wg kryteriów ważności i pilności, a następnie podejmowania ich w odpowiedniej kolejności. Rozmyślanie o strukturze należy do spraw, których ważność jest niepewna, a pilność



niewielka. Ale właśnie takimi rzeczami - mówił generał i prezydent USA Dwight D. Eisenhower - należy zajmować się przede wszystkim. Ponieważ one stanowią często fundament spraw, którymi się zajmujemy, i mają największy wpływ na pozostałe zagadnienia.

Rewizja, a nawet reforma naszej struktury nie rozwiąże wszystkich problemów ZHRu. Pewnie nie rozwiąże nawet większości. Co więcej, takie zmiany są trudne i kosztowne, a owoce przynoszą po długim czasie. Dlatego należy je robić powoli i ostrożnie, a zacząć od dokładnego, eksperckiego namysłu. Ale, jeśli się na nią po namyśle zdecydujemy, reforma struktury może ułatwić nam działanie i lepiej przystosować do wyzwań przyszłości. Bo zasada przetrwania najlepiej przystosowanych dotyczy nie tylko gatunków w przyrodzie, ale również organizacji społecznych.

zdjęcie z nagłówka: Złot 30-lecia ZHR, źródło: zhr.pl



[Henryk Skrzyński](#)

Kiedyś był hufcowym Warszawskiego Hufca Harcerzy „Klucz” i drużynowym 123 Warszawskiej Gromady Zuchów. Teraz to już nie to samo. Zawodowo psycholog szkolny, a z zamiłowaniem też socjolog i pasażer kolei. Nieodmiennie (i często niepotrzebnie) szuka we wszystkim czwartego i piątego dna.