

7 w 2025 (543)

# Strategia ZHR na rok przed finiszem

Data publikacji: 31.01.2025 / Autor: Wojciech Przybylski

## Rzut oka w przeszłość: jak to strategię ZHR pisaliśmy?

Kiedy w 2022 roku pisaliśmy obowiązującą strategię ZHR, bardzo dużo czasu, uwagi i energii poświęciliśmy właściwej diagnozie naszych potrzeb. Całkowicie świadomie, za głównych odbiorców przyjęliśmy instruktorki oraz instruktorów Związku, ponieważ to oni są głównymi aktorami „organizacyjnego wymiaru ZHR”: organizują obozy i biwaki, rozliczają akcje, potrzebują sprzętu i narzędzi cyfrowych do lepszego działania etc. To właśnie takie tematy miały być z założenia zasadniczym polem gry naszej strategii. Przeprowadzone badania, szczególnie ankieta dla instruktorów, którą wypełniły setki z nas, wskazała na inny, dominujący cel strategii: wzrost siły i motywacji korpusu instruktorskiego Związku, zmagającego się między innymi z wypaleniem, nadmiarem funkcji czy zbyt szybką rotacją. Te ostatnie wyzwania określają zatem cel pierwszy strategii, na drugie miejsce spadła sprawność organizacyjna ZHR, zaś za cel trzeci przyjęliśmy mobilizację nowych zasobów rozwojowych, co pośrednio wpływa na możliwości realizacji obu poprzednich celów.



Strategia została zaplanowana na 3 lata, co jest dość krótkim horyzontem czasowym, ale przy pierwszej strategii – kiedy dopiero uczymy się jako ZHR planowania w dłuższym terminie – taka ostrożność jest uzasadniona. W styczniu 2025 r. znajdujemy się zatem w 2/3 czasu na realizację: został nam jeden rok. Zasadne jest zatem postawienie pytania, jak nam idzie i co dalej?

Staramy się na bieżąco informować o postępach: rozmawiamy o strategii na prawie każdym posiedzeniu Rady Naczelnej (w tym dłuższy warsztat w czerwcu 2024 r.), strategia pojawia się kontekstowo na kwartalnych Q&A Naczelnictwa, ma też swoją



byłyby możliwe, gdyby nie realizacja innej rekomendacji strategii: powstanie zespołu (zespołów) specjalistów, którzy wspólnie zajmują się tym wymiarem naszej działalności. Gdyby nie takie osoby, jak Piotr Wiśnioch, [Alek Bartnikiewicz](#), Piotr Malinowski, Paweł Marczuk, [Lech Pastwa](#), Ania Krasodomska, a także oczywiście Adam Skarżyński i Kasia Filiks (Portal Instruktorski), oraz wiele innych, których nie sposób wymieniść, byłibyśmy dalej w... analogowym lesie. Pieczę nad tym obszarem strategii sprawuje Magda Ryniak-Sapała (podobnie jak wcześniej wymienieni zajmująca się cyfryzacją również w życiu zawodowym).

Obiektywnie trudniej idzie nam praca w pozostałych obszarach celu 2: finansach i obozach. W zakresie finansów najlepiej wyglądają poprawki do systemu ZiHeR, który lada moment powinien zacząć działać sprawniej i pozwolić na łatwiejsze rozliczanie środków ROHiS-owych. W zakresie obozów udało się przyjąć nową instrukcję obozową, która choć wzbudziła troszkę emocji, to jest fundamentem wszystkich innych możliwych materiałów czy ułatwień, zbiera bowiem i aktualizuje całość wymagań (zewnętrznych i wewnętrznych), które regulują ten jakże ważny wycinek naszej harcerskiej działalności. Kolejnym owocem powinna być prosta paczka narzędzi ułatwiających organizację biwaków.

## **Cel 3: nowe zasoby dla rozwoju**

Jeszcze ciekawsza sytuacja panuje w celu 3 strategii, w którym radosne owoce notujemy w obszarze fundraisingu, natomiast honoru obszaru z nazwy dotyczącego absolwentów broni głównie działalność zespołu ds. KPH z Bogusią Pasieką-Butkiewicz na czele. Udało się też wypracować standard odejść ze służby, co jest sukcesem małym ale o tyle szczęśliwym, że leżącym na przecięciu celów 1 i 3 strategii. Działania z programem dla absolwentów, po falstarcie pilotaży na poziomie dwóch okręgów, muszą poczekać na kolejną kadencję Władz Naczelnych. W obszarze fundraisingu: powołaliśmy zespół centralny, szkolenie fundraisingowe przeszły 23 osoby (zespół + Okręgi), stworzyliśmy plan fundraisingowy, zatrudniliśmy fundaisera, przeprowadziliśmy pilotażową, skuteczną zbiórkę na Zrzutce (łącznie ponad 100 tysięcy na pomoc powodzianom), zaś w nowym konkursie MEN pozyskaliśmy dla ZHR 3,5 miliona złotych, które obok ROHiS-u wsparły prawie wszystkie wymiary działania ZHR, w tym pozwoliły na zakup sprzętu na wypadek kolejnych sytuacji kryzysowych typu granica lub powódź.

## **Co realizacja strategii mówi o ZHR?**

Szczegóły dotyczące wszystkich wymienionych celów najlepiej śledzić za pośrednictwem wspomnianej tabeli dostępnej pod adresem [confluence.zhr.pl](http://confluence.zhr.pl). Dlaczego jedne wątki są łatwiejsze od drugich? Przyczyn jest wiele, ale najważniejszą zmienną są oczywiście ludzie i ich czas. Taki urok Władz Naczelnych,

że nie dysponują własnymi „szablami”, do każdego projektu muszą zapraszać instruktorów działających w pierwszej kolejności regionalnie lub lokalnie. W jednych obszarach udaje się to lepiej, w innych idzie trudniej: cały czas uczymy się, że taka synergia działań w miejsce toczenia tych samych bitew równolegle ma sens. Warto zauważyć, że w niektórych tematach (szczególnie w cyfryzacji) korzystamy z mocnego wsparcia byłych instruktorów ZHR, co potwierdza potencjał kierunku „absolwenckiego”.

Drugim wyzwaniem horyzontalnym jest komunikacja: mimo widocznych postępów (Portal Instruktorski na Confluence, bardziej aktywne korzystanie z chmury Google, grupa #Korpus na Facebooku), w dalszym ciągu borykamy się z trudnościami w komunikacji (sami dalej nie uruchomiliśmy bezpośrednio mailingu do instruktorów) i często nawet już dowieszone tematy nie „schodzą” w cały ZHR. Trzecim wyzwaniem jest realna sterowność ZHR: zarządzanie zmianą nigdy nie jest łatwe, ale w organizacjach o silnej inercji oraz dużym poziomie historycznie zrozumiałego federalizmu (przy strategii mówiliśmy o „archipelagu wysp”) taka systemowa zmiana jest po prostu jeszcze trudniejsza. To ostatnie uwarunkowanie jest najtrudniejsze do zmiany: w jakiejś mierze trzeba to po prostu zaakceptować i uzbroić się w cierpliwość.

Praca ze strategią potwierdza wreszcie pewne uniwersalne zasady związane z planowaniem strategicznym:

1. Łatwiej się pisze, trudniej wdraża. Będę szczęśliwy, jeśli na koniec 2025 roku dobijemy do 70% realizacji (choć oczywiście cieszy każdy, nawet drobny owoc czy wypracowany i pomocny dla instruktorów materiał).
2. Strategia to proces dla organizacji. Niezależnie od wdrażania konkretnych zapisów w życie, transformacji podlega nasza kultura i styl pracy. W zespoły działające na poziomie całego ZHR zaangażowana jest już teraz rekordowa liczba instruktorów. To wielki potencjał.
3. Strategia jako lustro: formalizacja naszych dalekosiężnych planów powoduje, że uruchomiliśmy proces ciągłej, stałej diagnozy. Dobrze zrozumienie tego, gdzie jesteśmy, jest zaś fundamentem każdej dobrej zmiany.

Bardziej rozbudowana wersja podsumowania realizacji strategii będzie dostępna w sprawozdaniu na odbywający się w kwietniu XIX Zjazd ZHR. Najpóźniej jesienią powinniśmy zaś jako cały ZHR usiąść do warsztatowego stolika, podsumować gdzie jesteśmy i podjąć kolejną strategiczną decyzję: czy aktualizujemy obecną strategię, czy piszemy kolejną od podstaw? Wstępnie głosowałbym za pierwszym rozwiązaniem, ale jestem ciekaw zdania wszystkich instruktorek oraz instruktorów.

Wojciech Przybylski

Przez 5 lat byłem drużynowym harcerskim i wędrowniczym, animowałem też współpracę z niemieckimi skautami oraz służyłem w Komisji Instruktorskiej i Kapitułe HR. Od lat zajmuję się przekładami z języka harcerskiego na język powszechnie zrozumiały (i vice versa), np. szkolę z tego, jak doświadczenie instruktorskie opisać w CV.

Jestem wiceprzewodniczącym ZHR, współtwórcą programu “Bezpieczny ZHR” i koordynowałem proces tworzenia strategii #ZHR2025. W życiu poza harcówką jestem absolwentem socjologii oraz studiów MBA i zajmuję się wsparciem innowacyjności oraz przedsiębiorczości. Przez lata byłem prezesem Krakowskiego Parku Technologicznego, a obecnie rozwijam swój własny startup. W ZHR znalazłem Anię, z którą wychowujemy czwórkę dzieci w wieku od zuchowego po absolwencki. Generalnie harcerstwo dało mi większość najcenniejszych rzeczy w życiu i piszę to bez cienia przesady czy kokieterii.