

19 w 2025 (555)

Dojrzała organizacja - część pierwsza: Profesjonalizacja

Data publikacji: 14.03.2025 / Autor: Michał Topolski

W ostatnim czasie odbyłem wiele interesujących rozmów. Można wręcz powiedzieć, że formacyjnych. Niezależnie od tego, czy dotyczyły zmian w rodzimej chorągwi, nadchodzącego zjazdu, czy były po prostu zwykłymi, przyjacielskimi pogawędkami, wszystkie miały jeden wspólny mianownik – pojawiało się w nich hasło „dojrzałości organizacji” lub „dojrzałości jednostek i struktur”.

Gdy po raz pierwszy usłyszałem to określenie, od razu skojarzyło mi się ono z cytatem z [artykułu Michała Zazuli](#), który opisywał wrażenia z poprzedniego Zjazdu ZHR. Pada tam istotne stwierdzenie: „ZHR okrzepł”.

Co ciekawe, w każdej z tych rozmów „dojrzałość organizacji” była rozumiana nieco inaczej. I właśnie te różnice w pojmowaniu dojrzałości stały się inspiracją dla tego cyklu tekstów. Dzisiaj pochylimy się nad dojrzałością rozumianą przez pryzmat profesjonalizmu i powagi.

Zanim przejdę dalej, muszę zaznaczyć, że ten artykuł nie jest kompletną analizą historyczną rozwoju ZHR. Nie odpowiada na pytanie, jak znaleźliśmy się w obecnym stanie ani nawet na jakim etapie rozwoju znajduje się organizacja. Są ludzie, którzy będąc w ZHR od jego początków mają znacznie lepszy ogląd tych kwestii niż ja. Nie wiadomo zresztą, czy taka analiza to w ogóle domena historii, czy raczej nauk o zarządzaniu i jakości. Może warto byłoby kiedyś przeprowadzić wysokopoziomową analizę w tym właśnie duchu.

W tym artykule, diagnozując bieżące wyzwania, próbuję wskazać ogólne prawidłowości, którymi warto się kierować przy kształtowaniu Związku. Nie chcę skupiać się na roztrząsaniu pojedynczych bieżących wydarzeń, ale jednocześnie w pokorze dopuszczam, że wnioski ze wspomnianej wcześniej wielkiej analizy 35 lat istnienia naszej organizacji mogłyby być odmienne.

Skoro te kwestie mamy już wyjaśnione, pora przejść do meritum: czym jest dojrzała organizacja? Jak powinien wyglądać dojrzały ZHR? Czy możemy powiedzieć, że już dojrzelismy?

Dojrzałość jako profesjonalizacja

Nie wiem, czy kiedyś to zauważyliście, ale z moich obserwacji wynika, że młody przewodnik, który dopiero co został drużynowym, często odczuwa silną potrzebę bycia postrzeganym jako osoba poważna. Sam przez to przechodziłem – chciałem, by inni traktowali mnie serio.

No bo przecież jesteś dorosłym, pełnoletnim wychowawcą. Posiadasz odpowiednie uprawnienia. Właśnie jakaś ważna komisja zamknęła ci próbę na stopień. To wszystko działa na wyobraźnię. W takiej sytuacji naturalna wydaje się potrzeba poczucia się kimś istotnym i poważnym.

Tę potrzebę można realizować na różne sposoby – jedne bardziej pozytywne, inne mniej. Można na przykład angażować się w liczne inicjatywy, by pokazać, że ma się realny wpływ na swoje otoczenie i jest się osobą, która zmienia rzeczywistość. Można też niestety ulegać pokusie wywyższania się ponad innych i udowadniania swojej wartości poprzez poniżanie innych. Kto nie widział świeżo mianowanego przybocznego, który nagle z zapalem musztruje całą drużynę, bo poczuł władzę? Woda sodowa uderza do głowy i... mamy efekt.

Jest też trzecia opcja – budowanie wokół siebie „aury profesjonalizmu”. Można działać systematycznie, dbać o jakość i o odpowiednią „oprawę zewnętrzną” swoich działań, entourage. To podejście zazwyczaj przynosi pozytywne efekty, ale również niesie pewne zagrożenia. Zastrzegam przy tym, że profesjonalizm ten rozumiem tu jako dążenie do wysokiego poziomu merytorycznego i technicznego, a nie zawodowe czerpanie pieniędzy z działalności.

Podobnie jak młody drużynowy, cała organizacja może mieć potrzebę bycia poważną. Kto by zresztą nie chciał? Chcemy być traktowani jako partner w rozmowach, mieć miejsce przy stole, gdy podejmowane są ważne decyzje, współtworzyć społeczeństwo obywatelskie, kształtować polskie elity, a nawet – patrząc szerzej – wpływać na historię.

Można oczywiście licytować się na wielkość tych aspiracji, ale myślę, że gdybyśmy zapytali instruktorów ZHR, nikt nie powiedziałby, że chce być członkiem niepoważnej organizacji.

Podobnie jak u drużynowego, tak i w organizacji, jednym z wyrazów powagi jest profesjonalizacja. Z takiego rozumienia dojrzałości – jako pewnej powagi, autorytetu i profesjonalizmu – wynikają zarówno zagrożenia, jak i szanse. Poniżej proponuję parę zasad, które pozwolą zminimalizować te pierwsze, a zmaksymalizować te drugie.

1. Bezwzględne oddzielajmy funkcje decyzyjne od powstających płatnych stanowisk

Stawiam tezę, że ZHR nie funkcjonuje ani jako demokracja, ani jako klasyczny system wodzowski, ZHR to czasokracja – często rządzi ten, kto ma najwięcej czasu na działanie. Dostrzegamy, że można takie osoby odciążyć, zatrudniając na przykład pracownika biurowego czy sekretarza, który weźmie na siebie ciężar kwestii administracyjnych i formalnych. I jest to jak najbardziej w porządku – pod warunkiem, że osoby sprawujące realną władzę nie będą jednocześnie tymi, które pobierają wynagrodzenie.

Jedną z kluczowych zasad, którą powinniśmy się kierować, jest bezwzględne oddzielenie funkcji decyzyjnych od płatnych stanowisk pomocniczych. Uważam, że bezpłatna służba instruktorów stanowi skuteczny weryfikator tego, czy faktycznie zależy im na wychowaniu, jednocześnie znacznie ograniczając możliwość występowania patologii. Jakikolwiek połączenie posiadania władzy i decyzyjności z zarabianiem pieniędzy groziłoby przyciągnięciem ludzi, których działania nie wynikałyby z umiłowania idei tylko z chęci zysku.

Abstrahuję w tym momencie od zagadnienia, czy w ogóle można nazywać służbą coś za co otrzymuje się wynagrodzenie – to zagadnienie złożone (patrz: wojsko czy inne służby mundurowe) nieistotne dla akurat tych rozważań.

Powinniśmy sobie wyraźnie powiedzieć, że takie rozwiązanie jest rozsądne i je explicite opisać. Cieszy również fakt, że ostatnio w Związku powstały zasady etyki gospodarczej ([do znalezienia na confluence](#)), które trochę pomagają doprecyzować te kwestie. Trzeba tworzyć świadomość istnienia tych zasad wśród instruktorek i instruktorów. Warto rozważyć, czy takiej jasnej doktryny nie warto też jakoś ująć w statucie Związku.

2. Wychowanie zawsze na pierwszym miejscu

Drugą kluczową zasadą jest pamiętanie o wychowawczej misji organizacji. W tym całym dążeniu do profesjonalizacji nie możemy pozwolić, by ZHR zatracił swój charakter wychowawczy – bo to właśnie rozwój harcerek i harcerzy jest naszym nadrzędnym celem.

Musimy umiejętnie równoważyć odciążanie ludzi z nadmiernych obowiązków i formalności, jednocześnie nie odbierając im pola do służby i rozwoju.

Dla przykładu: nie musimy zatrudniać profesjonalnego zespołu filmowego – zamiast tego możemy rozwijać te umiejętności wśród wędrowników. Jeśli odpowiednio

rozplanujemy pracę w czasie i zapewnimy wsparcie merytoryczne, naszymi własnymi siłami możemy realizować nawet duże projekty – i to praktycznie bezkosztowo. Jest to nie tylko korzystne dla organizacji, ale również niesamowicie wychowawcze.

Nie zawsze również potrzebujemy zewnętrznych specjalistów do obsługi sprzętu – lepiej nauczyć naszych członków, jak posługiwać się dronem, niż kupić takiego drona dla Związku i wynajmować operatora. W ten sposób osiągamy podwójny efekt:

- przestrzeń na rozwój dla członków ZHRu,
- obniżenie kosztów i budowanie zasobów organizacji.

Oczywiście trzeba znać granice. Jeśli kiedyś znajdzie potrzeba przeprowadzenia skomplikowanych pomiarów topograficznych przy użyciu laserowego radaru dronem za 20 000 zł, nie możemy oczekiwać, że ktoś zrobi to dla nas za darmo. Nawet jeśli wśród instruktorów ZHR znajdzie się osoba z takimi kompetencjami, nie oznacza to, że powinno to być dla niej obowiązkiem. Analogicznie przecież postępujemy powołując skarbników pełniących służbę, ale zatrudniając przy tym księgowych.

Jednak tam, gdzie to możliwe, inwestujemy środki w rozwój naszych członków, zamiast wydawać je na zewnętrzne usługi.

3. Ograniczamy formalności i biurokrację

Kolejną zasadą, którą warto się kierować, aby profesjonalizacja organizacji przebiegała w zdrowy sposób, jest minimalizowanie zbędnych formalności.

Przede wszystkim powinniśmy mieć podejście „zero plus” względem przepisów państwowych – czyli spełniać obowiązkowe wymogi, ale nie dokładać sobie dodatkowych ograniczeń, jeśli nie są one absolutnie konieczne. W wielu obszarach, takich jak organizacja wypoczynku dzieci i młodzieży, regulacje stają się coraz bardziej skomplikowane i wymagające. Nie powinniśmy dodatkowo obciążać się jeszcze większą ilością przepisów wewnętrznych.

Każdy nowy wymóg powinien być dogłębnie przemyślany i mieć praktyczne uzasadnienie. Nie możemy kierować się jedynie chęcią „zabezpieczenia się na każdą ewentualność”. W przeciwnym razie popadniemy w pułapkę generowania przepisów, które nie zwiększają realnego bezpieczeństwa, a jedynie mają nas chronić przed bardzo teoretyczną odpowiedzialnością. A to droga donikąd.

4. Nie mylmy środków z celami

Ostatnia zasada, o której zawsze powinniśmy pamiętać, to odróżnianie środków naszych działań od celów.

Na przykład nowoczesna aplikacja dla harcerzy czy instruktorów może być przydatnym narzędziem, ale nie jest celem samym w sobie. Celem musi być zawsze dobro poszczególnych harcerzy. Projektując jakiegokolwiek rozwiązania, powinniśmy mieć jedno podstawowe pytanie: jak wpłynie to na funkcjonowanie drużyn i gromad?

To właśnie w jednostkach – w drużynach i gromadach – dzieje się zasadnicza część pracy wychowawczej. Wszystkie inne elementy struktury ZHR, niezależnie od tego, jak są ważne, pełnią rolę pomocniczą – mają zapewniać obsługę prawną, kształcenie instruktorów, przestrzeń do rozwoju, ale nie mogą zastępować tego, co dzieje się na poziomie drużyny.

Nie musi to być wpływ bezpośredni – zazwyczaj udoskonalanie narzędzi organizacyjnych, regulacji czy systemów komunikacji nie wpływa na pojedynczego harcerza wprost. Ale zawsze powinniśmy się zastanowić, czy i w jaki sposób zmiana wpłynie na codzienną pracę w jednostkach. Zawsze wychodzimy od realnych potrzeb drużyn. Nie podejmujemy działań, które nie mają na to wpływu albo mogą nawet zaszkodzić.

Podsumowanie

Choć ten tekst może momentami brzmieć krytycznie, warto podkreślić, że obecnie realizowane działania w ZHR w dużej mierze udaje się dobrze zrównoważyć – rozwijamy się w stronę profesjonalizacji, jednocześnie nie tracąc z oczu naszych priorytetów.

Dobrym przykładem całkiem przemyślanego działania na poziomie centralnym była emisja spotu ZHR w mediach publicznych. Jego efektem nie było budowanie prestiżu organizacji dla samej zasady czy jej ogólna promocja, ale skierowanie potencjalnych nowych członków na stronę internetową, gdzie pojawił się interaktywny przycisk wyświetlający mapę jednostek. Dzięki temu zainteresowane osoby mogły realnie dołączyć do harcerstwa – realizujemy swoje cele. Oczywiście, nawet gdybyśmy wyemitowali spot bez tego elementu, pewnie i tak przełożyłby się on w pewien sposób na liczbę nowych harcerzy. Ale różnica polega na tym, że ten ostateczny cel został świadomie dostrzeżony i uwzględniony w projekcie.

Nie możemy oddawać hołdu skuteczności organizacyjnej, prędkości działania czy ilości pozyskanych środków kosztem naszej tożsamości.

Nie powinniśmy też próbować na siłę odtwarzać schematów innych organizacji pozarządowych czy firm, które są często pokazywane jako wzór sprawnego zarządzania. Zabrzmi to może niepotrzebnie górnolotnie, ale to nie my mamy gonić za cudzymi standardami – my możemy je wyznaczać.

Bo w gruncie rzeczy ZHR to organizacja wyjątkowa, w wielu przypadkach potrzebuje rozwiązań szytych na miarę. Bądźmy mądrymi obserwatorami, nie przyjmujemy cudzych rozwiązań bezrefleksyjnie. Harcerstwo jest ruchem unikatowym w skali kraju – i takim powinno pozostać.

Wspomniany wyżej spot.

zdjęcie z nagłówka: Jędrzej Roślan

Michał Topolski

Zuchmistrz, instruktor z pięknej Opolszczyzny, w latach 2019-2023 drużynowy 0 KGZów „Łowcy z Pradawnej Puszczy” (tak – „zerowej”) z którą zdobył trop wilka, a w latach 2023-2024 drużynowy 0 KDWów „Krzyk”. Obecnie robi dużo rzeczy, ale przede wszystkim kieruje Wydziałem Zuchów GKHy. Z wykształcenia inżynier cyberbezpieczeństwa, posiada kolekcję piór wiecznych i lubi dyskutować na różne tematy.