

21 w 2025 (557)

Dojrzała organizacja – część druga: Stabilizacja

Data publikacji: 19.03.2025 / Autor: Michał Topolski

Wyobraźcie sobie taki obraz: piękny, stary dworek szlachecki, przywrócony do dawnej świetności. W środku duży salon, meble z dębowego drewna, równo ustawiona porcelana, rodowe srebra. W kominku wesoło błyskają płomienie. Siedzicie w bujanym fotelu ze swoim wiernym psem, siwowłosym chartem (mój nazywałby się Rudolf), i czytacie ulubioną poezję. Macie już długą brodę, na ścianie kolekcję dawnych wspomnień, przeżyliście wiele niesamowitych przygód i wspominacie starodawne dzieje. Być może to wizja nieco romantyczna, ale z pewnością oddaje pewien obraz dojrzałości – takiej głębokiej stabilizacji, momentu, gdy młodzieńcze przygody już za nami, a przed nami spokojna starość.



Dworek Tadeusza Kościuszki, Albert Žamet

Właśnie przez taki pryzmat można też rozważać temat dojrzałości (który od różnych stron analizuję w serii artykułów zaczynającej się od [\[LINK\]](#)) – dojrzałość to stabilność. Nie tylko w Związku Harcerstwa Rzeczypospolitej, ale także w innych związkach, takich jak choćby związek małżeński. Stabilny związek to taki, który ma przetrwać aż do śmierci w niezmienionej konfiguracji. Możemy przyjąć perspektywę, w której dojrzałość organizacji, rozumiana jako stabilność, przejawia się w

ugruntowanej strukturze, gdzie nie podnoszone są postulaty zmian organów instytucji, ich kompetencji, liczebności, ani dokonywania jakiegokolwiek innych reform strukturalnych. To świat wyrytych w skale rozwiązań metodycznych, które mają pozostać niezmiennie. To świat, w którym spory światopoglądowe wygasły, a “dookreślenie ideowe” uznajemy za zakończone.

W takim świecie wybory odbywają się w spokoju – często jest tylu kandydatów, co miejsc, a ewentualne zmiany władzy przebiegają na zasadzie „namaszczenia” lub pokojowego przewrotu. Takiej wizji (choć jest ona specjalnie przerysowana na potrzeby tego tekstu) ostatnio jesteśmy całkiem blisko. I taka wizja może się wielu podobać. Kto by chciał się niepokoić? Po co nam zamieszanie, rewolucje, zmiany? Możemy spać spokojnie, wiedząc, że wszystko zostanie po staremu i nie obudzimy się nagle w innej rzeczywistości.

Jednak uważam, że postrzeganie dojrzałości organizacji jedynie przez pryzmat stabilizacji i uznawanie jej za stan pożądany jest niebezpieczne i może sprowadzić na nas poważne problemy.

Stabilizacja czy stagnacja?

Zasadnicze pytanie brzmi: czy mamy do czynienia ze stabilizacją, czy raczej ze stagnacją?

Przyjęcie postawy „jest dobrze tak, jak jest” może dać nam krótkotrwały komfort psychiczny, ale jednocześnie pociąga za sobą poważne konsekwencje. Możemy popaść w marazm i porzucić dążenie do doskonalenia organizacji. Brak intelektualnego fermentu prowadzi do zastoju – martwe ryby płyną z prądem, organ nieużywany zanika i inne takie tam sztamkowe powiedzenia.

Warto się więc zastanowić, czy nie nadszedł czas na przemyślenie pewnych kwestii od nowa. Naturalne jest to, że zmiany w organizacji powinny mieć raczej charakter ewolucyjny, a nie rewolucyjny – to zwykle rozsądniejsze podejście. Jednak musimy zdobywać się na wysiłek intelektualny, bo inaczej zamkniemy się w „lokalnym optimum” – stanie, który choć jest nieco lepszy niż poprzedni i wymaga od nas niewiele pracy, to wciąż jest daleki od najlepszej możliwej wersji.

Jako ciekawy przykład chciałbym [przywołać artykuł Henryka Skrzyńskiego](#), który rozważał konieczność przemyślenia naszej struktury organizacyjnej na nowo. Jego diagnozy były trafne, ale temat nie został podjęty szerzej – prawdopodobnie dlatego, że przy naszej tendencji do „świętego spokoju” mało kto wśród decydentów byłby skłonny do przeprowadzenia radykalnych reform, a większość instruktorów nie chciałaby ich zaakceptować.

Pozory stabilności

Istnieje jeszcze jeden problem związany z pojęciem stabilizacji – może ona być jedynie ciszą przed burzą. Jeżeli sami siebie przekonamy, że nasza organizacja jest już dojrzała, stabilna i ugruntowana, a jej linia ideowa jest jasna i niepodważalna, to łatwo popaść w pułapkę własnej propagandy sukcesu. Możemy nie zauważyć, że w rzeczywistości nadal istnieją istotne spory i że wiele kluczowych kwestii wciąż podlega różnym interpretacjom.

Jakiś czas temu w przestrzeni internetowej pojawiła się dyskusja o tym, czy na internetowych forach dla członków ZHRu powinna zostać wprowadzona prewencyjna cenzura, aby były one wolne treści „niezgodnych z ideałami ZHR”. Jestem fundamentalnie przeciwny takiemu podejściu. Tego rodzaju myślenie prowadzi do dwóch poważnych zagrożeń:

1. Ignorowanie istnienia odmiennych opinii – jeśli zaczniemy cenzurować treści pod pretekstem ochrony naszej tożsamości, możemy stworzyć fałszywe wrażenie, że wśród harcerzy i instruktorów panuje pełna jedność myśli. To iluzja. Opinie różnią się i różnić się będą, niezależnie od tego, czy będziemy je dopuszczać do głosu, czy nie.
2. Obniżenie zdolności krytycznej – jeśli wyeliminujemy wszelkie niewygodne pytania, przestaniemy być przygotowani na konfrontację z rzeczywistym światem. Nie będziemy mieli okazji do wypracowania własnej argumentacji ani do refleksji nad tym, dlaczego w ogóle nasza organizacja kieruje się takimi, a nie innymi zasadami.

Zamykając się w informacyjnej bańce, możemy w pewnym momencie zorientować się, że żyjemy w wyidealizowanym, wewnętrznym imaginarium, odseparowanym od rzeczywistości. I kiedy w końcu dojdzie do zderzenia z prawdziwym światem – może być ono dla organizacji tragiczne.

Co więcej, przekonanie o pełnej stabilności i spójności ideowej organizacji może skutkować narastaniem napięć pod powierzchnią. Czasem zdarza się, że jakaś organizacja tak długo ignoruje narastające spory, aż te w końcu eksplodują z siłą niekontrolowanego kryzysu.

Rozwiązania – jak uniknąć zagrożeń?

Jeśli więc stabilizacja ma nie przerodzić się w stagnację, kluczowe jest, aby w organizacji toczył się inteligentny, pokojowy, ale żywy spór o kwestie najważniejsze.

- Nigdy nie powinniśmy zakładać, że wszyscy są do czegoś przekonani.
- Nigdy nie powinniśmy uznawać, że pewne racje są tak oczywiste, że nie wymagają już dyskusji.
- Zawsze powinniśmy mieć przestrzeń do wypracowywania nowych rozwiązań.

Warto zacząć już na poziomie drużyn, szczepów i hufców. Organizujmy kuźnice, kręgi dyskusyjne, debaty, nie bójmy się poruszać trudnych tematów. Dyskusowanie o tożsamości, wartościach i przyszłości organizacji nie jest jej podważaniem – wręcz przeciwnie, jest oznaką jej zdrowia.

Jest różnica między organizacją, która ma jasno określone wartości i jednocześnie potrafi rozmawiać o nich ze światem, a organizacją, która zamyka się w oblężonej twierdzy, ignorując wszelkie odrębne głosy.

Nie bójmy się wymieniać poglądów – czy to w gronie instruktorów danej chorągwi, czy na łamach *Azymutu*. Organizujmy debaty międzyśrodowiskowe, zadawajmy przemyślane pytania kandydatom do władz, nie bójmy się twórczo kwestionować zastanego porządku. I to nie dla samej zasady, ale po to, by szukać lepszych rozwiązań i stawać się coraz silniejszą organizacją.

Na koniec

Na zakończenie, w ramach ćwiczenia, ale także jako realny postulat, wrzucam dwa pomysły do dyskusji:

1. **Kadencja członka Rady Naczelnej powinna trwać 4 lata, a co Zjazd powinna się wymieniać połowa jej składu.** Taki system pozwoliłby zachować ciągłość działań i pamięć organizacyjną oraz stworzyłby platformę do długofalowego planowania strategicznego.
2. **Powinniśmy zlikwidować hufce i chorągwie i zamiast nich wspierać drużyny poprzez jednostki pośredniej skali (roboczo “Hufcągwie”).** Ten pomysł pojawił się jakiś czas temu pół żartem, pół serio w gronie redakcji *Azymutu* poparty inspiracją podziału na diecezje rzymskokatolickie (których jest 45) czy strefy logistyczne firmy InPost (68 stref o podobnej liczbie mieszkańców).

Zapraszam do dyskusji.

[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.