

18 w 2026 (635)

Scentralizowany vs rozproszony – o różnych modelach środowisk

Data publikacji: 07.04.2026 / Autor: Tymoteusz Semrau

W harcerskiej praktyce rzadko zadajemy sobie pytanie o fundament strukturalny naszych jednostek. Zazwyczaj działamy tam, gdzie rzuci nas los lub widzimy założyciela. Warto jednak przyjrzeć się dwóm dominującym modelom budowania drużyn – ten wybór, często nieświadomy, ma głębsze konsekwencje wychowawcze niż większość decyzji programowych, które podejmujemy z taką starannością. Z jednej strony mamy model „monopolu lokalnego” (zakorzeniony w jednej szkole czy parafii), z drugiej model „rozproszonego archipelagu”, zbierający harcerzy z różnych części miasta czy po prostu okolic.

Ten pierwszy model bywa czasem jedynym dostępnym, bo jak inaczej działać w malowniczych Niemyje-Ząbkach czy Swornychgaciach? Wystarczy rzut oka na mapę jednostek, by dostrzec, że ZHR-u w takich „metropoliach” po prostu nie ma. Tamtejsza struktura ludnościowa naturalnie faworyzuje model scentralizowany – bo przecież w mniejszych, kilkunastotysięcznych miasteczkach nawet nie ma gdzie szerzej szukać. Ale przecież to stolica, Kraków czy inne Poznanie mają tych jednostek co nie miara i to tam głównie operujemy. Więc drugi model może się wydawać wygodniejszym i bezpieczniejszym. Oczywiście w miejscowościach mniejszych są też drużyny skupione na paru lokalizacjach, jak wioski obok i miasteczko, a i w miastach są środowiska skupione na małym wycinku terenu.

Strategia wchodzenia w głąb

Model oparty na jednym, konkretnym punkcie na mapie – na przykład jednej szkole podstawowej na osiedlu wielkiego miasta – to strategia „wchodzenia w głąb”. Choć z perspektywy ekspansji terytorialnej może wydawać się ograniczający, posiada unikalne mechanizmy wspierające metodę harcerską. Gdy harcerze wywodzą się z jednego podwórka, ich relacje nie ograniczają się do zbiórek. Mijają się na korytarzach, razem wracają do domu, znają swoje codzienne konteksty. Drużyna staje się naturalnym przedłużeniem ich życia społecznego, co drastycznie ułatwia budowanie więzi w zastępach. Oprócz tego nasz wpływ pośredni może być znacznie częstszy i dalej idący niż tylko na zbiórkach, bo przecież ciągle ich mijamy. Pamiętajmy także o fundamentalnej różnicy w biologii tych grup: osiedlowa wspólnota to organizm, który przetrwa i bez nas. Ci chłopcy są kumplami z klasy czy podwórka „przed” harcerstwem i pozostaną nimi długo „po” naszym odejściu. My

Jedynie nakładamy na tę istniejącą tkankę harcerski filtr. W modelu rozproszonym sytuacja jest zgoła inna – tam to my jesteśmy spoiwem i katalizatorem. Bez naszej inicjatywy, bez zbiórek i wspólnego mianownika, jakim jest drużyna, te relacje w ogóle by nie zaistniały. W „archipelagu” to instruktor jest mostem łączącym odległe wyspy; jeśli most runie, więzi parują, bo poza harcerstwem tych ludzi nie łączy absolutnie nic albo bardzo niewiele.

Bycie „swoim” w lokalnej strukturze (parafii czy szkole) to ogromny atut logistyczny i kapitał zaufania. Łatwiej też zebrać naszych harcerzy na jakieś akcje czy wyjazdy, bo to przecież rzut beretem od tego, gdzie wszyscy mieszkają. Łatwiej o harcówkę, magazyn czy wsparcie dyrekcji, gdy instruktor jest postacią rozpoznawalną w danej mikrospołeczności. To relacje oparte na codziennej obecności, a nie tylko formalnych pismach. Model ten daje też unikalną szansę na realną infiltrację środowiska lokalnego – możemy zmieniać kulturę konkretnej szkoły czy osiedla, bo nasze wartości przesiąkają do codzienności podopiecznych znacznie prościej i mocniej, niż gdy wysyłamy tylko jednostki w świat. Model rozproszony czyni z harcerstwa trochę „wyspę” – azyl, który daje wytchnienie od trudnej codzienności, ale rzadko ma siłę, by tę codzienność realnie przekształcić.

Ryzyko jednej karty i szansa archipelagu

Wszystko to działa dobrze, dopóki mamy dobrą opinię, bo gdy zawinimy lub zrobimy duży błąd, wieść rozniesie się dużo szybciej, niż nam się wydaje, a zaufanie długo będzie trzeba odzyskiwać. Środowisko takie jest też zazwyczaj hermetyczne i próg wejścia dla kogoś z zewnątrz jest realnie wyższy. Gdy na 20 harcerzy 19 jest z jednej szkoły, to temat owej placówki będzie naturalnym spoiwem rozmów, a dwudziesty będzie się czuł outsiderem. Przy dobrze działającym systemie zastępowym problem ten szybko zaniknie – ale nie zawsze tak jest. Sam dołączyłem kiedyś do sporego lokalnego środowiska z zewnątrz i zostałem na lata, choć tematów wspólnych z chłopakami miałem na początku niewiele. Hermetyczność to więc raczej wyzwanie niż wyrok – obcy nie musi odejść, jeśli znajdzie swoje miejsce w zastępie.

Jednak główną ceną, jaką płacimy w tym modelu, jest ryzyko „wszystkiego na jednej karcie”. Zmiana fundamentalnych czynników zewnętrznych, takich jak dyrekcja czy proboszcz, może zachwiać fundamentami całego środowiska. Tak samo zła praca czy niedopełnianie swoich powinności może nas totalnie przekreślić. Dodatkowo, model ten wymaga od instruktorów nieustannej kreatywności w naborach – przy ograniczonej puli potencjalnych harcerzy błędy mszczą się znacznie szybciej. Nie możemy zarzucać już naszych sieci na harcerzy bardzo szeroko, tylko musimy się stać prawdziwymi mistrzami wyławiania nowych członków w jednym stawiku.

Dlaczego czasem warto jednak grać szeroko? Odporność systemu – drużyna

rozproszona jest jak hydra: utrata jednego punktu oparcia nie zabija organizmu. Instruktor cieszy się większą niezależnością, mając oparcie w wielu różnych instytucjach jednocześnie. Gdy zbudujemy poważne podstawy i mechanizmy pracy w drużynie już na samym początku, to jesteśmy dużo bardziej odporni na różne zawirowania.

Tygiel społeczny i świadomy wybór

Model rozproszony, gromadzący ludzi z różnych placówek i osiedli, to też jednak pewne ryzyko. Wymaga on od harcerza znacznie większego wysiłku wejściowego, bo przecież jak utrzymać piątoklasistę z drugiego końca miasta, który nikogo nie zna? Mimo to harcerz, który wytrwa okres zapoznawania się i musi dojechać na zbiórkę z owej Suchej Psiny do harcówki w centrum większego miasta, podejmuje świadomą decyzję. Dla niego harcerstwo nie jest nawykiem wynikającym z presji grupy rówieśniczej w klasie, ale wypracowaną tożsamością. To buduje jednostki o silnej motywacji wewnętrznej wśród tych, którzy się mocniej angażują. Tu też harcerz, który we własnym środowisku czuje się niepewnie z powodu sytuacji rodzinnych, osiągnięć w szkole czy stanu materialnego może w pewnym zakresie się od tego odciąć. Nikt nie zna go w pełni, więc łatwiej mu budować autorytet oparty wyłącznie na jego osiągnięciach harcerskich i sposobie budowania relacji. Lokalny łobuz czy kujon nie jest już ograniczany przez łatki, których zwyczajnie mało kto jest świadom, choć te bardzo archaiczne etykiety zazwyczaj i tak wy wpływają po jakimś czasie.

Takie środowisko to tygiel społeczny. To szansa na spotkanie z „innym”. W jednej drużynie mogą być osoby z zupełnie różnych środowisk, co uczy empatii i rozbijania baniek informacyjnych. Łatwiej też znaleźć ludzi o bardzo różnych zainteresowaniach czy zaletach, co ułatwia realnie pracę i daje różne możliwości programowe. To harcerstwo w swojej najbardziej inkluzywnej formie, otwarte na różnorodność i elastyczne z natury.

Nie istnieje model idealny, istnieją jedynie świadome wybory instruktorskie. Można budować rzemieślniczy warsztat, który głęboko wrasta w tkankę jednego osiedla, albo postawić na miejską ekspansję, która promuje różnorodność i odporność na zewnętrzne wstrząsy. Warto jednak pamiętać, że ten wybór ma realne efekty wychowawcze – determinuje, z jakimi problemami będziemy się zmagać na co dzień: z hermetycznością i brakiem stabilności zewnętrznej czy z rotacją i trudnością w budowaniu trwałego braterstwa. Co ważne, nie jest to wybór raz na zawsze. Model można zmienić na żywym organizmie – jeśli uznamy, że potrzebujemy większej różnorodności programowej, silniejszego zakorzenienia w lokalnej społeczności albo po prostu większej odporności na zewnętrzne zawirowania, mamy narzędzia, żeby to osiągnąć. Świadomość tych mechanizmów to pierwszy krok do tego, by struktura drużyny pracowała na naszą korzyść, a nie

przeciwko nam.

Ja wykształciłem się w środowisku, które z trzystu tysięcznego miasta ograniczyło się do jednej szkoły na obrzeżach. Zdarzyło się, że mieliśmy zastęp w miejscowości obok, ale przy takiej centralizacji nie znaleźli się kolejni zastępowi i zastęp się rozpadł. Wpadliśmy kiedyś w drobny konflikt z proboszczem, który trochę nam utrudnił pracę. Można by powiedzieć, że przeszliśmy przez komplet sytuacji, o których wspominałem. I mówiąc to wszystko – pozostaję fanem tego modelu. W szkole mamy harcówkę, magazyn, warsztat, nabory robimy regularnie, a logistyka zbiórek jest banalna. Efekty pracy są satysfakcjonujące, a samo środowisko, mimo wszystkich kompromisów, daje coś trudnego do zastąpienia: poczucie, że naprawdę gdzieś jesteśmy – nie tylko przejeżdżamy.

Tymoteusz Semrau

Instruktor w 34 Bydgoskiej Wodnej Drużynie Harcerzy “Bryg”, w harcerstwie od 2016. Prywatnie student informatyki, fan spędzania wolnego czasu na przypale, jak choćby przejście Camino, bo mu się spodobał budynek kościoła □ . Uwielbiam planować i się rozpisywać a i tak potem improwizować. Wiem także co nie co o aktywności na wodzie i poza nią, ale daleko mi do profesjonalisty.