

27 w 2026 (644)

# Felieton: Pamięć środowiska, czyli dlaczego poprzednicy zasługują na więcej

**Data publikacji: 11.05.2026 / Autor: Tymoteusz Semrau**

Każda drużyna ma swoją historię i każda z nich jest w gruncie rzeczy historią kolejnych drużynowych. To oni nadają rytm środowisku, przyciągają lub odpychają ludzi, zostawiają po sobie solidne konstrukcje albo zgliszczą. Drużynowy jest lokomotywą całego mechanizmu: gdy jedzie, jedzie wszystko, gdy staje, staje wszystko. W większości środowisk poziom jego zaangażowania jest dosłownie kwestią być albo nie być jednostki, szczególnie tam, gdzie całość spoczywa na barkach jednej osoby. Trochę łatwiej jest tam, gdzie funkcjonuje sprawna kadra instruktorska albo gdzie dawni wychowankowie wracają jako wsparcie – ale nawet wtedy drużynowy pozostaje osią, wokół której obraca się całe koło.

## Wieczny cykl

Każda drużyna przeżywa cykle wzlotów i upadków, najczęściej związanych z działalnością kolejnych drużynowych a także najzwyczajniej z tym, ile czasu mogą poświęcić. To nie jest zjawisko wyjątkowe ani wstydlive, to naturalny los każdej organizacji. Ludzie przychodzą z różnym bagażem doświadczeń, różną odpornością na trudności i różną zdolnością do dźwigania odpowiedzialności za innych. Niektórzy rozkwitli w roli drużynowego, inni ledwo przez nią przebrnęli. Zapewne większość może sobie podobne historie przypomnieć. Natomiast w moim środowisku takie załamanie nastąpiło kilka lat temu i zbiegło się dodatkowo z okresem lockdownu, gdy ogólna aktywność harcerska całego związku była i tak mocno ograniczona. Tamten czas zostawił ślady, które odczuwamy do dziś. Nie to jest jednak sednem mojej obserwacji. Interesuje mnie coś innego: to, jak środowisko zapamiętuje swoich poprzedników i co ta pamięć mówi o nas samych.

Gdy harcerze z mojej drużyny wspominają dawnych drużynowych, wzorzec jest za każdym razem podobny. Założyciel obrósł wręcz legendą. Wspomina się go z entuzjazmem, przywołuje dawne obozy i wydarzenia jako punkty odniesienia, a z czasem jego obraz stawał się coraz bardziej idealizowany – jak to bywa z każdym, kto zdążył przekazać jednostkę w momencie osiągnięcia przez nią sukcesów. Nastąpiło tu zjawisko trochę, jak opisuje w Batmanie Harvey Dent: “You either die a Hero, or you live long enough to see yourself become the villain”. Jego następca,

przeciętny ale solidny, bywa wspominany obojętnie, jakby był tylko przejściem między dwiema erami, bladym cieniem zarówno poprzednika jak i następcy. Trzeci jest przywoływany niemal wyłącznie przez pryzmat porażek i zaniedbań, co przecież nie jest w pełni uczciwe. Rozmowy o nim szybko nabierają tonu wyroku.

## **Efekt skrajności**

Mechanizm ten jest zrozumiały psychologicznie, choć nie jest przez to mniej niebezpieczny. Pamięć zbiorowa jest z natury selektywna i tendencyjna: zatrzymuje to, co emocjonalnie intensywne, a wygładza to, co przeciętne. Sukcesy pierwszego drużynowego pamiętamy żywo, bo były pierwszymi sukcesami – a więc i najbardziej formacyjnymi, wpisanymi głęboko w tożsamość środowiska. Porażki słabszego pamiętamy żywo, bo były bolesne i zostawiły konkretne ślady w strukturze drużyny, w relacjach między ludźmi, w zaufaniu do instytucji. To, co pomiędzy, ginie w szarości codzienności. Psychologowie nazywają to efektem skrajności: zapamiętujemy to, co pierwsze, i to, co ostatnie, a środek wymazujemy jako zbędny szum. Problem polega na tym, że ta selekcja jest głęboko niesprawiedliwa wobec konkretnych ludzi, a jej konsekwencje są wychowawczo niebezpieczne dla całego środowiska.

Człowiek, którego wspominamy głównie źle, niemal zawsze poświęcał czas, energię i kawałek swojego życia na coś, za co nikt mu nie płacił i nikt mu nie gwarantował uznania. Prowadził zbiórki, gdy nie miał na to ochoty. Podejmował decyzje, do których może nie był gotowy, bo nikt go odpowiednio nie przygotował lub nie wspierał w trudnych momentach. Trwał przy drużynie w czasie, gdy mógł po prostu odejść i nikt nie miałby prawa mieć mu tego za złe. Nie wszystko wyszło mu tak, jak powinno? Oczywiście. Środowisko przez jego kadencję cofnęło się o kilka kroków? Być może. Ale czy naprawdę to jest jedyne, co po nim zostało? Czy naprawdę nie ma za co podziękować?

## **Budowanie kultury**

Gdy powtarzamy wyłącznie negatywne opowieści o poprzednikach, robimy kilka szkodliwych rzeczy jednocześnie. Budujemy w młodszych harcerzach obraz środowiska, które nie chroni swoich – które jest gotowe rozliczyć każdego, kto nie sprostał oczekiwaniom, bez względu na kontekst i okoliczności. Uczymy ich, że błąd jest piętnem, a nie lekcją, że porażka przekreśla zaangażowanie, a słabszy okres kasuje wszystkie wcześniejsze wysiłki. Oczywiście należy pamiętać, że rozliczanie się ze zobowiązań to podstawa i nie możemy wszystkiego ugłaskać i upiększyć. Powielając jednak same negatywy tworzymy w ten sposób kulturę, w której mało kto chce zostać drużynowym, bo wie, że gdy mu nie wyjdzie. Nawet jeśli jego błąd nie będzie kluczowy i zostanie z niego rozliczony, to smród porażki wytrwa jeszcze

przez lata.

Jest jeszcze jeden wymiar tej sprawy, o którym rzadko mówimy wprost. Opowieści o poprzednikach nie są nigdy neutralne. Gdy drużynowy lub instruktor mówi o swoim poprzedniku z wyraźną niechęcią, młodszy harcerze rejestrują nie tylko treść, lecz przede wszystkim ton. Uczą się, że tak właśnie mówi się o tych, którym się nie udało. Bywają jednak błędy tak znaczne, czy "legendarne", że siłą rzeczy i tak będziemy o nich wspominać, ale to przecież nie wszystko, co dany harcerz robił. Choć czasem może warto o niektórych agentach zapomnieć... Jednak gdy latami wytykamy komuś błędy, podkopuje to zaufanie do organizacji głębiej niż jakikolwiek programowy błąd drużynowego.

## Wspominajmy "lepiej"

Zachęta, którą pragnąłby sformułować, nie jest wezwaniem do fałszowania historii ani przemilczania realnych błędów. Historia środowiska powinna być przekazywana uczciwie, bo tylko uczciwa pamięć pozwala wyciągać właściwe wnioski i nie powtarzać tych samych błędów. Chodzi jednak o proporcje i o intencję. Gdy mówimy o poprzedniku, warto zatrzymać się na chwilę i zapytać siebie, czy opowiadamy o nim po to, by zrozumieć przeszłość i wyciągnąć z niej naukę, czy po to, by wyładować żal, uzasadnić własne decyzje albo podbudować swoją pozycję przez kontrast z kimś, kto już się nie broni. Albo czy nie używamy historii do usprawiedliwienia jakichś błędów, czy osiadania na laurach, bo przecież jest o niebo lepiej, niż za poprzednika. To różnica, którą czują słuchacze, nawet jeśli jej nie nazywają.

Jest w tym wszystkim jeszcze jedna, mniej oczywista strona medalu. To, jak traktujemy lidera dzisiaj, determinuje to, jak będziemy go wspominać jutro. Dlatego tak ważne jest, by przyboczny nie podburzał ludzi przeciwko drużynowemu. Nie chodzi o ślepe posłuszeństwo, ale o zrozumienie mechanizmu sukcesji: jeśli dziś podkopujesz autorytet swojego szefa, jutro – gdy sam staniesz na jego miejscu – wejdiesz w środowisko, które nauczyłeś braku szacunku.

Warto też pamiętać, że każdy z nas kiedyś będzie tym poprzednikiem. Że wersją historii, która po nas zostanie, będzie ta, którą opowiedzą ci, którzy przyszli po nas. I że to, jak dziś mówimy o innych, jest najdokładniejszą przepowiednią tego, jak kiedyś będą mówić o nas. Środowisko, które potrafi mówić o swoich poprzednikach z życzliwością, sprawiedliwością i wdzięcznością za włożony trud, to środowisko dojrzałe, bezpieczne i godne zaufania. Jednocześnie pamięta też o porażkach ale w taki sposób, by wyciągnąć z nich wnioski i działać po prostu lepiej. To środowisko, do którego warto należeć i dla którego warto się poświęcić, nawet wiedząc, że nie wszystko musi wyjść.

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.