

Plánování

Miniskripta k Plánování a Projektu na Gemini 2008

Úvodem obecně

»Poslouchej pozorně. Povšimni si, že jde o plány v plánech jiných plánů.« baron Vladimír Harkonnen

Všiml jsem si, že je zvykem začínat nějakým pěkným citátem. Ten můj chce být trochu netradiční. Pochází z knihy Duna autora Franka Herberta. V jeho sci-fi světě je plánování doménou lidských superpočítačů – mentatů. Ti vytváří sofistikované a složité strategie a plány (občas i v plánech jiných plánů). Snad vás ale naše setkání s plánováním na Gemini přesvědčí, že v našem světě je to zcela naopak. Že plánování není doménou mentatů, ale každý člověk může plánovat, aby tak zvýšil svoji efektivitu.

Plánování na Gemini je z velké části propojeno s vaším Projektem, který budete až do konce letní části vypracovávat. Tato skripta by vám proto měla pomoci také s jeho tvorbou.

Pro přehlednost budou skripta rozdělena na dvě poloviny (v polovině každé stránky). Na levé straně se bude pojednávat o obecném plánování, tak aby informace byly co nejšířejí použitelné. Na pravé straně najdete konkrétní rozvedení obecných pravidel a doporučení vztahená na váš projekt.

Doufám, že vám miniskripta dobře poslouží!

Zpětnou vazbu velmi vítám osobně, nebo na ales@dvojka.cz.

autor
Aleš Vitinger

Úvodem k Projektu

Zadání Projektu je na stránce <http://gewiki.cz/Vzk/Projekt08>. Tato skripta by vám měla vypracování Projektu pokud možno usnadnit. Na dalších stránkách (vždy vpravo) budeme postupně procházet celým projektem s malými příklady a ukázkami, jak na něj.

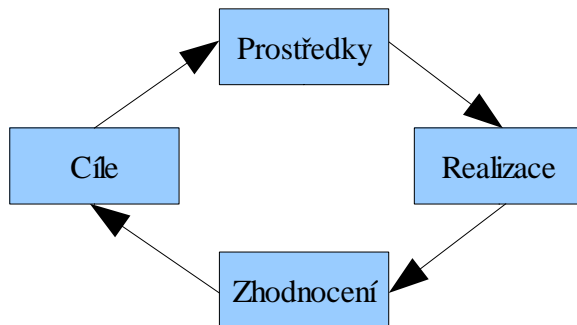
Předem je nutné říct, že způsob, který zde budu prezentovat není ani zdaleka jediný správný. Řazení fází a forma jednotlivých částí je dle mého názoru použitelná a vhodná, ale není problém použít jiné způsoby.

Na posledních stránkách najdete ukázkový Projekt. Jedná se o mnou zpracovaný Projekt pro imaginární oddíl. Některé části ukázkového projektu nejsou zpracované do takové hloubky jaká se očekává od vás. Měl by pouze ukázat způsob a formu, kterou můžete využít. Berte ho spíš jako minimální laťku, než doporučenou :-)

Další informace a tipy pro zpracování Projektu můžete očekávat hlavně na letní části a to nejen během přednášek z plánování. V Projektu byste měli mít možnost zužitkovat informace i z dalších přednášek a aktivit a také inspiraci, kterou získáte od dalších lidí na Gemini.

Obecné plánování

Nejprve se na plánovací proces podívejme jako na celek, abychom pak mohli jeho jednotlivé části zblízka rozebrat.



Věřím, že toto schéma i vám přijde jednoduché jako facka. Než něco plánuji, musím vědět proč. Co je mým cílem? Na základě svých cílů vyberu vhodné prostředky k jejich dosažení. Poté co svůj plán realizuji (použiji zvolené prostředky), zhodnotím svůj úspěch a na základě toho volím nové cíle a všechno se opakuje.

Plánování Projektu

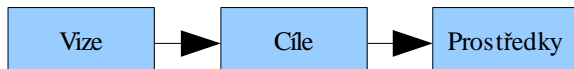
Než se vrhneme na první fázi, tedy stanovování cílů (a analýzu), měli bychom se ještě na chvíli zastavit a podívat se na všechno, co před námi stojí a zodpovědět si několik otázek. Můžete si zkusit na otázky odpovědět podle našeho Projektu, nebo podle jiných plánů, které vytváříte:

- **Proč plánuji?** Proč vlastně chci něco naplánovat? Je moje záležitost opravdu tak závažná, že bych jí měl plánovat? A neplánuji vlastně nevědomky všechno co dělám?
- **Co plánuji?** O co vlastně jde? Chci si naplánovat program na odpoledne, nebo bankovní loupež?
- **Kdo vlastně plánuje?** Budu plánovat sám? S oddílovou radou? Nebo si nechám poradit od rodičů?
- **Jak budu plánovat?** Vyhradím si odpoledne a sepišu plán na jedno posezení? Budu mít 3 oddílové rady a plán budeme dělat postupně? Založíme si online dokument, kde budeme plán dávat dohromady? Nebo si všechno jen promyslím v hlavě?
- **Co bude výstupem?** Potřebuje můj plán nějaký výstup? Bude to jen záznam v diáři?
- **... a jistě vás napadnou i další důležité otázky.**

A co „správné“ odpovědi pro náš Projekt? Plánujete víkendovou akci, většinu času budete plánovat sami během letního běhu, výstupem bude plán (na papíře, nebo elektronický), který odprezentujete během zkoušky.

Zdroje cílů

Na začátku většiny věcí je vize. Někdy mlhavá, někdy jasná a konkrétní. Věřím, že i vy už máte nějakou vizi své víkendové akce. Proces plánování by nám měl usnadnit cestu od vize k hotové věci. A proces vybírání cílů by nám měl umožnit z mlhavé vize vytvořit jasné zadání.



Již víme, že cíl je zadání pro prostředek. A teď můžeme naše schéma doplnit o další prvek - předlohou pro cíl je vize. Kde můžeme vizi brát?

- **Z nadřízeného plánu** – v efektivním a dlouhodobém plánování je většinou vašemu plánu nadřazen jiný. Dlouhodobá strategie firmy určuje vizi pro marketingové oddělení, roční plán oddílu je výchozím bodem pro plánování družinovek, atp.
- **Z analýzy** – často jsme ale nuceni reagovat na okolnosti a vytvořit něco nového. V tom případě je naším východiskem analýza těchto okolností. Například hloubkovou analýzou zjistíme, že v našem oddíle nejsou žádné děti. Naším cílem pak bude nějaké získat.
- **Z pochybných zdrojů?** Často ale naše vize pochází z méně jasných zdrojů. Například máme nutkovou potřebu udělat letos úplně stejnou výpravu jako loni, protože se povedla. Nebo stanovujeme cíle tábora podle toho, jakou máme etapovou hru. Pozor na takové pochybné vize!

Cíle v Projektu

Odrazovým můstkem pro cíle vaší akce by měla být analýza, kterou jste prováděli pomocí dotazníku. Snažila se dotknout všech míst, která jsou pro oddíl důležitá, aby odhalila případné problémy. Měli byste tedy vzít svoji dotazníkovou analýzu, podívat se, která místa vám připadají jako problém a vybrat oblasti, na kterých by měl oddíl pracovat.

Je ale jasné, že náš dotazník nemohl postihnout všechno. Například je ve vašem oddíle dlouhodobý plán, který jasně říká, že v září musí být taková a taková výprava. Nebo po táboře přechází do oddílů noví členové z včítat/světlušek a na víkendové akci se musí zasvětit do oddílu. Dlouhodobý plán, mimořádné akce a další věci mohou přidat další cíle k těm, které vychází z dotazníku.

V této chvíli je tedy čas abychom si stanovili obecné cíle, například takto:

1. *V oddíle nefunguje družinový systém, měli bychom pracovat na jeho zavedení.*
2. *Máme mladé a nezkušené rádce. Měli bychom s nimi intenzivně pracovat a podporovat je..*
3. *Táborová kuchyň potřebuje opravit.*
4. *Do oddílu chceme zavést novou skautskou stezku.*
5. *Mlok si musí udělat čekatelky.*

Vidíte, že v tuto chvíli si příliš neděláme hlavu s tím, co lze a co nelze splnit na víkendové akci. Na to přijde čas později. Teď nás zajímají všechny cíle!

Formulace cílů

Na minulé stránce jsme zjistili, kde bereme cíle. Nyní se podíváme více do hloubky na cíle samotné a rozdělíme je napůl:



Naše vize nám dává většinou jen obecné a nepřiliš jasné cíle. Například: „Ať nám ten produkt zvýší prodej!“, nebo „Na výpravě by se všichni měli bavit a naučit něco o zdravotědě.“ To bychom mohli nazvat obecným cílem.

Pokud má být naše plánování efektivní a hodnotitelné, nemůžeme se s takovou formulací spokojit. Jednou z možností, jak cíle jasněji specifikovat je metodika SMART, která říká, že cíl by měl být:

- **Specific**, tedy specifický, jasný, konkrétní, určitý.
- **Measurable**, tedy měřitelný.
- **Achievable**, tedy dosažitelný.
- **Time-bound**, tedy časově jasně určený.

Více o metodice SMART najdete na <http://gewiki.cz/SMART>

Nemusíme používat zrovna metodiku SMART, ale měli bychom myslet na to, aby u našich cílů *šlo zkontrolovat splnění cílů*.

Cíle víkendové akce

Na základě naší analýzy, obecně stanovených cílů a informací z předešlé strany nás teď čeká určení konkrétních cílů. Především, že nebudu konstruovat zcela SMART cíle, ale hlediska SMART budu mít na mysli. Začnu netradičně od A:

Achievable, tedy dosažitelný. Je jasné, že na jedné akci nesplním zároveň získání Čekatelské kvalifikace a zavedení družin. Mlokův cíl je protentokrát nedosažitelný, pryč s ním. A protože nejsem zcela zkušený a jistý vůdce, budu si raději klást nízké cíle. Odstráním tedy i opravu kuchyně a zavedení družinového systému. Zůstanou mi tedy cíle „pracovat na zavedení družinového systému“ a „podpora mladých rádců“. Přičemž z družinového systému si ukrojím jen malý kousek, nepočítám, že splním celý cíl.

Mohu je formulovat třeba takto:

1. *Po akci bude každý člen oddílu vědět, do jaké družiny patří a 80% bude s tímto zařazením spokojeno (zjistí se dotazem při hodnocení víkendu).*
2. *Každá družina bude mít aspoň 2 společně vymyšlené prvky (pokřik, znak, jméno, atp.)*
3. *Žádný z rádců nebude mít po akci obavy z družinovek. Všichni budou vědět, na koho se obrátit o radu.*

Jak vidíte, obecné cíle lze rozdrobit do více menších cílů, aby šly změřit. Mé cíle nejsou úplně SMART, ale *u všech cílů lze ověřit, zda byly splněny!* Pro váš Projekt doporučuji zvolit cca 3-5 cílů (tedy o něco víc, než v mém příkladu).

Výběr prostředků

Zadání pro náš projekt je již hotové. Pomocí (víceméně) SMART cílů máme zadáno, čeho chceme dosáhnout. Nyní nastává skutečná tvůrčí práce – výběr prostředků. Hledání her, vymyšlení aktivit ke splnění výchovných cílů atp. je ale součástí jiných vůdcovských kompetencí.

Při výběru prostředků z hlediska plánu je ale nejdůležitější, že naše prostředky jsou podřízené cílům. Až sestavíme kompletní seznam prostředků, měly by splnit všechny naše cíle.



Dva tipy pro vymyšlení prostředků:

- **Podmínky a omezení** – abyste neztráceli čas vymyšlením zbytečných nemožných aktivit je dobré si předem určit jasné mantinely akce. Co si mohu dovolit z hlediska financí? Kolik pojede lidí? Jaké máme roční období? Je u základny voda ke koupání? A tak dále...
- **Stereotypy** – často je velmi lákavé plánovat stylem LJL (Letos Jako Loni), je ale vhodné podrobit loňský (nebo tradiční) model troše kritiky. Hledejme novou inspiraci, zkusme nové věci, myslme kriticky, ať naše „prostředky“ nejsou pořád stejné a neupadneme do stereotypu.

Scénář akce

V našem Projektu se dostáváme do zcela nové fáze. Už vymyslíme konkrétní scénář konkrétní akce. Cíle jsou jasné, jde o to jich pomocí vhodného programu dosáhnout.

Výstupem v této fázi by měl být *Scénář akce*, který obsahuje:

- **Harmonogram akce** – soupis programů, jak půjdou během víkendu za sebou. Mělo by být jasné jejich rozložení v čase.
- **Rozepsání jednotlivých prostředků** – jednotlivé prostředky (hry, aktivity, ...) by měly být stručně popsány. U her stačí stručný popis herního schématu, případně popis způsobem „hra na způsob Hututu“. V tomto rozpisu by se měly objevit i prvky „mimo prostor a čas“, které nejsou v harmonogramu, ale hrají svoji roli (nástěnky, dlouhodobé programy, atp.)
- **Rozpočet** – součástí scénáře akce musí být i rozpočet. O něm se více dozvíte v balíčku Hospodaření, nebo případně na konci těchto skript v ukázkovém Projektu.
- **Seznam úkolů** – úkoly, které se před vlastní akcí musí realizovat musí být sepsány, včetně časového určení, tedy např.: „poslat pozvánku na akci, měsíc předem“.

Pokud si s některým z těchto prvků nevíte rady, na konci těchto skript najdete ukázkový projekt, kde seznam úkolů, rozpočet i harmonogram najdete.

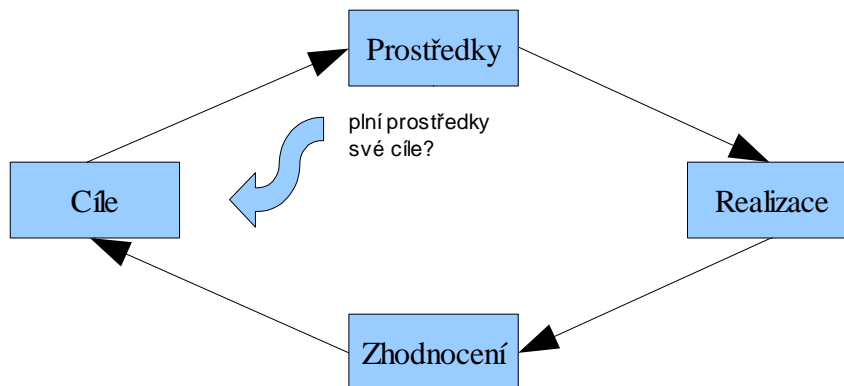
Pohled zpět

Během plánování je důležité zachovat si nadhled. Je velmi snadné zabřednout do vymýšlení rozcvičky se šplháním na stromy a přitom zapomenout, že základna je ve městě. Náhled je ale zapotřebí i v širším kontextu. Musíme se pravidelně ohlížet přes rameno, jestli máme za sebou pořád naše cíle, jestli pořád směřujeme k naplnění naší vize.

Pohled zpět

Výjimečně máme stejný obsah na straně projektu i Obecného plánování. Je samozřejmé, že i ve vašem Projektu se musíte ohlížet a kontrolovat, zdali míříte správným směrem.

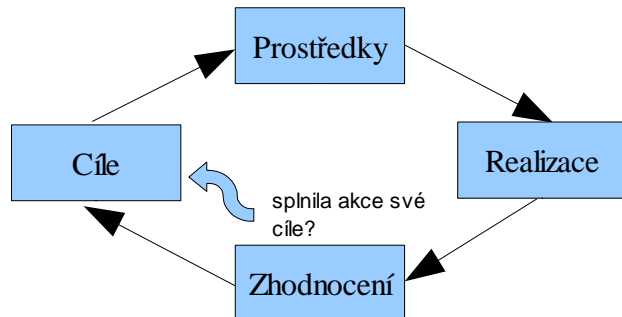
Pokud máte vytvořený scénář vaší akce, pak by měly programy v něm obsažené zaručovat splnění vašich stanovených cílů. Pokud něco chybí, vždycky se můžete vrátit do fáze prostředků a něco upravit nebo doplnit.



Realizace a zhodnocení

Nyní nás už čeká jediné. Plán realizovat a zhodnotit. Realizační fáze je z větší části záležitost jiných než plánovacích kompetencí, často přijde ke slovu improvizací talent, vedení lidí, organizace, psychologie a podpůrné prostředky :-)

Z plánovacího hlediska je zajímavější období po realizaci. Plánování totiž není uzavřené, dokud svůj plán nevyhodnotíme. Ve fázi zhodnocení bychom měli samozřejmě určit, zda se nám podařilo splnit vytčené cíle. Samotným verdiktem ano, nebo ne by ale nemělo zhodnocení končit. Pokud se nám podaří odhalit příčiny neúspěchu, můžeme se mu příště vyhnout. Naopak, pokud se nám podaří určit, že úspěch byl skutečně výsledkem realizace našeho plánu, můžeme si gratulovat.



Hotovo?

Máme hotovo? Od začátku Projektu bychom měli postupně vytvořit tyto věci:

1. Vyplnění analytického dotazníku
2. Analýza stavu oddílů na základě dotazníku
3. Stanovené a formálně správné cíle
4. Scénář akce, který obsahuje:
 - Harmonogram akce
 - Rozepsání jednotlivých programů
 - Rozpočet
 - Rozdělení úkolů

Pokud máte všechno, pak gratuluji. Čeká vás už jen tento projekt odprezentovat a tím potvrdit, že skutečně ovládáte plánovací kompetence.

Doufám ale, že váš Projekt poté neskončí v koši. Takovou práci by byla škoda nevyužít. Věřím tedy, že zkusíte své projekty realizovat a ony přinesou své plody!

Hodně štěstí přeje

Aleš