

PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

Tomáš Řehák - Špalek

(Verze 1.1 pro GEMINI'99)

ÚVODEM

Pokusil jsem se napsat – pokud možno krátký – text, který by sloužil jako pomůcka při sestavování plánu vzdělávací akce. Vzdělávací akci budeme rozumět akci vzdělávání skautských činovníků, nicméně text může být užitečný i pro jiné podobné podniky. Vychází z toho, co jsem kdysi napsal pro publikaci „Batolata v džungli“ (text se jmenoval „PŘÍPRAVA PROJEKTU aneb OD NÁPADU K VÝSLEDKU“), tj. celkem důsledně se opírá o principy plánování projektů. Přejímám celé odstavce původního textu, když se mi zdá, že neublížím celkové plynulosti. Nový materiál samozřejmě zahrnuje i nové zkušenosti – jak prožité, tak opírající se o mezitím vydanou literaturu.

Celý text je odpovědí na otázku „jak připravit vzdělávací akci“. Nemůžeme se ale vyhnout odpovědi **co** vlastně vzdělávací akce je. Jistě můžeme odpovědět z mnoha různých pohledů.

Jedna z možných odpovědí zní: „**Vzdělávací akce je akce určená a pořádaná podle Řádu pro vzdělávání činovnic a činovníků Junáka**“. Tato definice je jistě velmi formální, ale přesto důležitá. Poskytuje totiž odkaz na materiál, který dost přesně popisuje, co lze za vzdělávací akci (i když v řádu se častěji používá termín „výchovná akce“) považovat. Rovněž jsou zde stanoveny jasné podmínky, za kterých lze nějakou akci (třeba lesní školu) uskutečnit, kdo jí schvaluje apod.

Jiný pohled, ze kterého budeme vycházet, je pohled na vzdělávací akci jako na **PROJEKT**. Tím získáme vazbu na velký objem současné manažerské literatury, která přípravu projektu dosti podrobně popisuje – pro naše potřeby většinou až příliš podrobně.

Definice projektu jsou různé, ale ta nejstručnější, kterou jsem našel, říká: „*Projekt je něco, co má začátek a konec*“ [1]. Tato definice mě osobně uspokojuje, protože podtrhává to, co je na projektovém plánování nejpodstatnější – fakt, že projekt jenom volně navazuje na jakousi minulost a budoucnost, na vnější organizační strukturu. Je to „organizace v malém“, organizační a manažerský mikrokosmos. I z toho důvodu doporučuji začít s nácvikem plánování právě na projektech.

Jiný z pohledů, který v tomto textu ještě potkáme, je pohled na vzdělávací akci jako na **SMLOUVU** a to v prvé řadě **mezi organizátory a účastníky**. Jako v každém smluvním vztahu do ní obě strany přinášejí určitý vklad (čas, úsilí, peníze) a očekávají nějaký přínos (vědomosti, zážitky). A jako v každém jiném smluvním vztahu platí, že jestliže **kterákoliv** strana získá méně, než – podle svého názoru – vložila, jedná se o smlouvu špatnou...

NA POČÁTKU BYLA VIZE

*Na počátku všeho, co kdy hnulo světem alespoň o píd' k dobrému (asi i ke zlému - ale na to teď zapomeňme), byla něčí **VIZE**. Utkvělá myšlenka udělat **NĚCO**, aby svět potom vypadal **TAKHLE**. Barevný obrázek nebo film promítaný uvnitř hlavy na vnitřní stranu očních víček. Představa, jak to bude, až se **TO** podaří.*

Na počátku všeho, co se kdy povedlo, byla vize. Vize jsou různé - tak různé jako jsou náměty, ke kterým se vztahují, a jako jsou různí jejich autoři. Někdy vize jsou čapkovsky skromně vlídné („udělat něco, aby to hrálo a svítilo...“), někdy jsou odvážně rozmáchlé. Někdy vize se odehrávají v čase vzdáleném několik týdnů, někdy vize směřují do světa roků vzdálené budoucích. Někdy vize zahrnují jásající davy a udělování cen na konci, někdy vize...

Prostě vize jsou různé. Někdo jich má možná víc, někdo jich má méně. Představa, že žije někdo úplně bez vizí, je pro mne nesnesitelná. Nedokážu si představit člověka, kterému amputovali jeho vize. Se sny se rodíme a se sny žijeme. Tento text je o tom, jak se pokoušet je uskutečňovat. Alespoň některé. Až je uskutečníme, už to nebudou vize, vstoupí do života reálných věcí. Nevadí. Budeme mít jiné vize.

Opakujeme si ještě jednou - **NA POČÁTKU VŠEHO BYLA VIZE**. Vize jsou důležité a potřebné. Měly by být vyhlášeny za státem chráněné. Mnoho dobrých vizí bylo zašlapáno těžkými botami rychlého nepochopení a odsudku. Nakopnout někdy vizí je lehké, vize jsou většinou velmi bezbranná stvoření. Jejich společným znakem totiž je, že na počátku vypadají dost nereálně. Pokud je někdo začne hned měřit pravítkem finančních rozpočtů a svazovat paragrafy předpisů a řádů, zajdou rychle a tiše. Proto chraňte svoje vize a chovejte respekt k vizím druhých. Až vám bude někdo na vaše nápady říkat, že je to nereálné šílenství a že soudný člověk s něčím takovým neztrácí čas, politujte ho v duchu a pográtujte si, do jak dobré společnosti jste byli právě uvedeni. Do společnosti těch, co jim tvrdili, že jsou šílenci a že přece už zdravý rozum dá: že na severní pól se člověk živý dostat prostě nemůže; že něco těžšího, než vzduch léhat nikdy nebude; že země je placatá, takže objet dokola se nedá; že elektřina je možná dobrá na pokusy se žáby, ale k ničemu jinému; že nikdo nedokáže vylézt na osmitisícovku bez kyslíku, že...

Takže, až zase jednou dostanete nějaký dostatečně šílený nápad, neházejte ho hned do koše na odpadky. Hýčkejte ho, otáčejte ho ze všech stran a třeba se z něj něco urodí. I když možná něco jiného, než čím se to jevílo hned ze začátku.

Komenského Všenáprava věcí lidských prostřednictvím výchovy je také vize. Lesní škola, která má ambice přeci jenom trochu skromnější, začíná také vizí. Představou o úplně nové, naprosto geniální akci, ze které se účastníci budou vracet domů a budou naplnění báječnými zážitky, nadupaní užitečnými dovednostmi, nažhavení do další práce. V hloubi duše samozřejmě tušíme, že výsledek bude asi o něco skromnější. Nenechme se tím stresovat. Neslevujeme ze svých vizí příliš rychle a příliš brzo. Nepodceňujeme sílu svého nadšení.

CHCE TO LIDI

Své vize můžete uvádět v život sami, nebo spolu s druhými. Když na to budete sami, má to své výhody - ale hlavně spoustu nevýhod. Svět v němž žijeme, je světem kooperace a spolupráce, světem **TÝMŮ**. Je čím dál tím složitější a komplikovanější a osamělý stfelec má čím dál tím menší šanci něco dokázat. Pokud v této brožuře hovoříme především o vzdělávacích akcích, jen stěží si umím představit nějakou, kterou může kompletně připravit a zrealizovat jeden člověk. Není to jenom otázka volného času a sil. Je to i otázka „osobního vkladu“ každého jednotlivce. Nikdo jiný nemůže přinést pro úspěch akce všechno to, co mohu já. To proto, že já jsem neopakovatelná lidská bytost. A ze stejného důvodu nedokážu přinést já sám všechno to, co by mohli jiní. Takže prvním krokem při uskutečňování naší vize je **SEHNAT LIDI**.

Jaké lidi budete shánět? Odpověď na tuto otázku vůbec není lehká a praxe ukazuje, že sestavení vhodného týmu je často zcela zásadním krokem, který rozhodne o úspěchu nebo neúspěchu projektu. Takže jaké lidi? Takové, kteří:

si budou navzájem a spolu dohromady rozumět, kteří najdou společnou řeč, kteří sdílí stejné základní hodnoty;

mají zkušenosti, znalosti, dovednosti a schopnosti (nebo alespoň něco z toho), aby mohli přispět do společného kotle;

budou mít chuť a zájem o společnou práci, nebo u kterých dokážeme takovou chuť a zájem vyvolat;

budou navzájem dost různí, aby mohli přinést každý svůj osobitý pohled na věc, svůj osobní přístup.

Lidi, kteří mají stejné hodnoty, zpravidla najdeme tam, kde se sdružují na základě svých zájmů a životních představ. Už sám skauting představuje balík životních hodnot a proto příslušnost ke skautskému hnutí většinou nabízí nějaký společný základ. Rovněž perspektiva určitého podniku – v našem případě vzdělávací akce – pravděpodobně přitáhne podobnou „sortu“ lidí. Nicméně praxe ukazuje, že tento společný základ může, ale nemusí být postačující. Důvodů, proč jsou lidé skauty, může být velmi mnoho a mohou být velmi, velmi odlišné a často vzájemně takřka neslučitelné. Ještě rozmanitější mohou být důvody, proč se někdo chce podílet na vzdělávací akci.

Snáze nacházíme společné hodnoty se svými vrstevníky, mezi lidmi stejného nebo podobného vzdělání a sociálního postavení. Jenže – pokud se začneme omezovat tímhle způsobem, velmi brzo narazíme na čtvrtou podmínku – lidé v našem týmu musí být různorodí. Potřebujeme ty, které těší pustit se do něčeho nového a cítí se nejlépe ve vodách neznámých i ty, kterým naopak přináší radost práce důvěrně známá a zažitá. Potřebujeme velkorysý rozmach i cit pro detail. Akademickou analýzu struktury problému i přímočarý tah na bránu. Mladickou vervu i vyzrálou obezřetnost.

Jinak řečeno, členové týmu musí být schopni plnit určité **funkce** a hrát určité **role**. Co to je „funkce“ a co to je „role“? Musím se přiznat, že se mi ještě nepodařilo v literatuře najít definici role, která by mě uspokojila. Nechme tedy definice a podívejme se na hlavní rozdíly mezi rolí a funkcí.

FUNKCE je zpravidla formálně zakotvené postavení, související s organizační strukturou. V dobře definované organizační struktuře má každá funkce jasné přiděleny tyto atributy:

Poslání (neboli smysl existence) a konkrétní úkoly, které mají být splněny.

Postavení v organizační struktuře – koho musí činnostník poslouchat a kdo musí poslouchat jeho; s kým při své práci komunikuje a o čem.

Pravomoci a zdroje, které má příslušný činnostník k dispozici a u koho je může nárokovat.

Kdy a jakým způsobem (jmenováním, volbou, ...) funkce začíná a kdy a jakým způsobem končí (jmenováním nástupce, odvoláním, ...); případně jaké jsou pro funkci kvalifikační podmínky.

V našem kontextu je příkladem funkce vůdce lesní školy. Výše uvedené body vztahující se k jeho postavení najdeme především v Řádu pro vzdělávání činnostníků a činnostníků Junáka. To proto, že je představitelem akce navenek. Řadu funkcí však mohou určovat „vnitřní předpisy“ akce, v mnoha případech nepsané. Přesto by mělo být všem zúčastněným jasné, jaký příslušné funkci náleží „popis práce“. Příkladem takové vnitřní, méně formalizované funkce je v kontextu LŠ GEMINI funkce šéfinstruktora pro Castor nebo pro Pollux.

Obecně se dá říci, že předpoklady pro výkon funkce leží především v rovině znalostí a dovedností. Proto se s přibývajícím zkušeností zpravidla způsobilost k zastávání funkcí zvyšuje. Jinak je tomu u role. Ta především vychází z rysů osobnosti a i když i ty se s přibývajícím věkem mohou proměňovat, je tento posun daleko méně výrazný.

ROLE nejsou téměř nikdy formálně ustanoveny, neexistuje k nim žádný jasný „popis práce“, jsou vždy individuálně pojaty. Na rozdíl od funkcí nemají žádný začátek a konec, jednu a tu samou roli může postupně „hrát“ několik členů týmu; jeden člen týmu může postupně či najednou zastávat roli několik. Uvedme příklad několika rolí, které se občas v literatuře vyskytnou:

Role **tahouna**, který se snaží neustále jít dopředu, popohání sebe i druhé, který se vrhá na každou novou příležitost a táhne za sebou všechny jako lokomotiva;

Role **koordinátora**, který se stará, aby každý měl co dělat, aby organizace nikde neskřípala a pokud možno se všechno hladce sunulo kupředu (zpravidla má vždy po ruce organizační schéma, tabulku nebo patřičný formulář);

Role **konceptora**, který analyzuje problém, dokáže oddělit podstatné od nepodstatného, cíle od prostředků a nedovolí, abychom se zatoulali někam úplně jinam, než jsme si předsevzali;

Role **dotahovače**, který nebude spokojen, dokud nebude domalovaná úhledná tečka nad posledním i, který ví, že úkol splněný na 99 % je úkol nesplněný;

Role **polidšťovatele** (humanizátora), který se stará o to, aby všem bylo v týmu dobře, pomáhá obrousit hrany a ulámat hroty;

Role **buldoka** (pracanta), který se jen málo podílí na diskusích a strategiích, ale popadne nějaký úkol, zahryzne se do něj a nepustí jej, dokud není hotov (úkol nebo buldok);

Role **šťourala**, jehož schopnost najít každou chybu a potenciální problém může zachránit celý projekt před totálním krachem.

Obecně se o týmových rolích dá říci toto:

Všechny role jsou důležité a potřebné pro to, aby tým dobře fungoval; každá z nich se může ukázat jako klíčová;

Někdo je zrozen pro jednu roli (a tu umí dokonale), někdo je univerzálnější a hraje roli několik najednou nebo v různých týmech různé role

Asi nikdo nedokáže hrát perfektně role všechny a určitě ne najednou (mnohdy jsou role protikladné, např. tahoun - šťoural);

Pokud je člověk dlouhodobě nucen hrát roli, která mu „nesedí“, práce jej netěší a odchází.

Shrme předchozí odstavce. Členové našeho týmu musí mít nejrůznější zkušenosti, znalosti a dovednosti, které budeme moci použít při řešení problémů. Musí mít kvalifikaci potřebnou pro obsazení všech funkcí, které obsadit potřebujeme. Musí mít – a to zejména – schopnost **TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE**. Cítit radost ze souhry, ze společné práce. Nesnažit se vyniknout na úkor druhých a výsledku. Přijmout pokoru před společným cílem.

A tím jsme se dostali k problému **MOTIVACE**. Proč by – u všech čertů – vlastně měli nějakí lidé **chtít** v našem týmu pracovat? Vždyť je to spousta práce navíc! Další hodiny, které budou chybět doma, v práci nebo ve škole, v oddíle či na středisku. Musíme tedy vyvolat zájem, musíme je pro práci v týmu přesvědčit, musíme je motivovat.

Slovník říká: „Motiv je pohnutka jednání, to, co podněcuje člověka k činnosti. Motiv má funkce energizující i podněcující a funkci řídící (zaměřuje činnost na určitý cíl). Mezi motivy se zahrnují pudy, potřeby, zájmy, sklony, ideály, aj.“

Není asi překvapivé, že problematikou motivace se usilovně zabývá soudobá manažerská věda (a před ní a zároveň s ní i další vědy humanitní, psychologie na

prvním místě). Nejznámější (ale zdaleka nikoliv univerzálně přijímanou) teorií motivace je asi tzv. Maslowova pyramida. Ta vychází ze tří základních předpokladů:

- Člověk neustále něco chce, a proto je motivace nepřetržitý proces. Jakmile je uspokojena jedna potřeba, okamžitě vzniká potřeba další.
- Uspokojenou potřebou už člověk není motivován, ani sebevětší vylepšení v této oblasti už nedocílí většího uspokojení.
- Základní lidské potřeby lze uspořádat do určitých skupin, přičemž potřeby na nejnižších úrovních jsou zpravidla silnější než na úrovních vyšších. A právě k tomuto poslednímu bodu se váže vlastní „pyramida“:

Potřeba **seberealizace** znamená vědomí smysluplnosti vlastní práce a plné využití vlastních schopností.

MASLOWOVA PYRAMIDA



Potřeba **prestiž** znamená přiměřený respekt a úctu ostatních.

Potřeba **sounáležitost** znamená „někam patřit“, mít „svoje lidi“.

Potřeba **bezpečí** znamená nejen nepřítomnost bezprostředního ohrožení ale také existenci „útočiště“.

Potřeba **přežití** zahrnuje základní fyziologické potřeby (jídlo, pití, spánek).

Maslowova pyramida nám říká, že pokud jsou ohroženy potřeby nižší (základní), pak jsou ony hlavním motivátorem. Teprve když jsou tyto uspokojeny, mohou motivovat potřeby vyšší. O platnosti takového tvrzení bychom se asi rychle přesvědčili, pokud bychom se pokusili hladového motivovat nabídnutou možností seberealizace. Nebude to fungovat – on nechce seberealizaci, on chce chleba. Na druhou stranu chlebem nelze motivovat člověka sytého. Ještě více chleba pro něj nepředstavuje stimul.

V našich podmínkách jsou jenom zřídka opravdu ohroženy potřeby na dvou nejnižších stupních pyramidy. Proto se asi naše úsilí o motivaci bude odehrávat v jejích horních třech patrech. I v tomto případě je však užitečné podívat se na jejich uspořádání:

Pokud se člověk s týmem neztotožní, nevnímá ho jako „svojí partu“, pak pravděpodobně odejde, pokud má jinde možnost takovou partu najít. Naše uznání a možnost se realizovat na tom asi mnoho nezmění.

Pokud člen týmu dlouhodobě necítí respekt svých kolegů za dobře odvedenou práci, bude nespokojen. Nestačí mu jeho vlastní vědomí, že práce byla vykonána dobře. A obráceně – pokud někdo cítí, že práce, kterou vykonává, není smysluplná, bude nespokojen. A to i tehdy, když mu budeme do zblblnutí opakovat, jak si jeho práce vážíme a že někdo to dělat musí.

Maslowově teorii bývá vytýkáno, že je příliš zjednodušující a řadu věcí nedokáže vysvětlit. Je to asi pravda, ale pro účely této brožury je jistě dostatečná.

Je mnoho způsobů, jak hledat lidi pro práci v týmu a velmi záleží, v jakých kruzích se pohybujeme. Zpravidla máme každý nějaké zázemí – dalo by se říci: svůj mateřský tým. Svůj oddíl, roverský kmen, středisko, kruh lesní školy. Někde pravděpodobně existuje stálý tým, jehož jsme členy a jehož soudržnost a „spolupráceschopnost“ byla již stokrát prověřena společnými podniky, zážitky a zkušenostmi. Práce v takovém stálém, v čase relativně neměnném uskupení má své samozřejmé výhody, které netřeba zdůrazňovat. Proto budeme asi s týmovou prací a uskutečňováním svých vizí začínat tam. Práce ve stálém týmu má ale i své nevýhody – postupně jaksí zakrníme. Máme zažitá a navyklé postupy, všichni hrajeme více méně stále tytéž role, upadáme do stereotypů. Můžeme jim čelit v zásadě dvojím způsobem: doplňovat takový stálý tým dalšími lidmi „zvenku“, kteří přinesou nové neotřelé nápady a přístupy a rozhybou stojaté vody, nebo se naopak vydat do nějakého jiného týmu a naučit se jinou kulturu práce, jiné postupy a přinést je zpět domů. (Podobnost s opylováním rostlin není náhodná.)

Jak nám budou přibývat zkušenosti, budeme mít čím dál tím větší šanci sestavovat své vlastní týmy svolané přímo ke konkrétnímu úkolu, k realizaci projektu, k přípravě vzdělávací akce. Tedy týmy lidí, kteří se navzájem ani neznají a budou spolupracovat poprvé. Chce to dobrý odhad na lidi a praxi.

SPOLEČNÁ STRATEGIE

Tuto kapitolku musím začít terminologickou poznámkou. Používám v tomto textu slovo „strategie“ s jistou licencí. Jsem si totiž vědom, že tento pojem je obecně v literatuře vyhrazen pro soubor velmi obecných rozhodnutí platných z dlouhodobého (zpravidla nejméně několikaletého) horizontu, učiněných zpravidla vrcholovým managementem. Tedy jistě nic, co lze používat v souvislosti s poměrně krátkodobou akcí, která navíc v celkové organizační struktuře hnutí nemá jistě vrcholové postavení. Z tohoto pohledu je použití pojmu strategie v kontextu příprav jedné lesní školy jistě odlišné, než když třeba hovoříme o „Strategii Junáka do roku 2005“.

A přesto – řekli jsme si, že projekt je v mnoha ohledech organizace v kapesním měřítku. Organizování lesní školy pro dvacet účastníků se má k organizování šedesátitisícového hnutí asi jako glóbus k zeměkouli. A na glóbu také směle ukážu prstem a řeknu: „Tohle je severní pól“. Takže pokud budu hovořit o základních a principiálních rozhodnutích, která určují celý charakter projektu, budu hovořit

o strategii. Jazykovým puristům se tímto omlouvám a můžou si celý text přeformulovat podle svého...

Dobrá - předpokládejme, že lidi už máme. Poprvé se sešel tým, který má uskutečnit naši vizi. Čím tedy začneme?

Tak především, aby všichni uskutečňovali naši vizi, musí ji všichni **SDÍLET**. Musíme ostatní o naši vizi přesvědčit, musíme je nadchnout. Na to máme tendenci zapomínat. Máme pocit, že naše sny jsou tak úžasné, že prostě není možné, aby ostatní nenadchly jen o nich poprvé uslyší. Opak je bohužel pravdou. Velmi často se nám stane, že poté, co ostatním nadšeně vylíčíme své skvělé plány, odezvou jsou nechápavé kamenné obličeje: „Co je to za ptákovinu?“.

Chceme-li se vyvarovat takových konců (protože to většinou opravdu konec je – alespoň v tomto týmu), musíme si dát pozor na několik věcí. Především si musíme pečlivě připravit **PREZENTACI** svého nápadu. Naše vlastní vášnivé zaujetí pro věc je podmínkou nutnou, nikoliv však postačující. Musíme si rozmyslet, koho chceme oslovit a na co asi tak bude slyšet. Co ho zaujme, co by ho naopak mohlo odradit.

Aby lidé naši vizi přijali za svou, musí do ní něco dát ze sebe. Proto se vyvarujeme toho, abychom předem pečlivě připravili celý projekt dříve, než ho předestřeme ostatním. Jestliže totiž přineseme hotovou věc, kompletně vymyšlenou a od členů týmu budeme chtít, aby jenom plnili úkoly, které jsme jim připravili, nečekejme žádnou vřelou odezvu. Spíš naopak. Nebojme se tedy přinést myšlenku ještě dokud je syrová, neopracovaná, jenom ve velmi hrubých rysech. Možnost vložit do společné vize něco ze sebe, je zpravidla jedním z nejsilnějších motivačních impulsů, jaké máme k dispozici. Vzpomeňme si na Maslowa – lidé cítí potřebu seberealizace, tedy potřebu uplatnit to nejlepší, co v nich je. Dejme jim tu možnost!

Když se nám podaří, aby lidé naši vizi přijali za svou, máme napůl vyhráno. Teď je zapotřebí kout železo, dokud je žhavé. Musíme vizi trochu opracovat, dát jí pevnější podobu, na které se společně dohodneme. Musíme mít představu, **CO** je předmětem naší vize, tedy jak by měla vypadat situace, do které se chceme dostat, komu bude naše snažení sloužit a pod. Dále si musíme ujasnit **JAK** (jakým způsobem) se má vize uskutečnit. A konečně si vzájemně ujasníme, **PROČ**. To prosím nikdy není samozřejmé. Vzpomeňme si, co jsme si říkali o potřebě stejných hodnot pro práci v týmu. Jestliže důvody, pro které lidé na projektu pracují, jsou velmi odlišné a přitom své důvody vzájemně nerespektují, můžeme očekávat problémy. Je tedy zapotřebí si předem vyjasnit, proč se do toho všichni vlastně pouštíme.

Poznamenejme ještě jednu důležitou věc. Když se někdy z odstupů vrátíme k některým svým vizím, budeme asi překvapeni tím, kolik různých nepodstatných podrobností obsahovaly. Jistě – pokud to byly vize úspěšně realizované, obsahovaly základní obrysy budoucího úspěchu, tedy dobrou odpověď na otázku CO – PROČ – JAK. Ale obsahovaly jistě i spoustu věcí podružných. A možná to byly právě tyto milované detaily, které nás nejvíce lákaly. Mnohé z nich se snad podařilo zrealizovat, některé ne.

Existence těchto **PERLIČEK** neboli „třešniček na dortu“ je přirozená. A musíme o nich vědět toto:

Každý člen týmu může mít ve společné vizi svoje perličky, které právě jemu připadají důležité a ostatní by je měli – podle možností – respektovat.

Často jsou to právě perličky, které udělají ze slušné akce opravdovou „bombu“, na kterou se i po letech nadšeně vzpomíná.

Žádné perličky ale nesmí zastřít základní principiální rysy akce. Vize, která se skládá jenom z perliček, ale neobsahuje základní kontury CO – JAK – PROČ, je nerealizovatelná. Pokud vyplýváme veškeré své úsilí na perličky a budeme ignorovat věci základní, připravujeme katastrofu.

Vizi bychom měli nějak vyjádřit. Základním vyjádřením vize je její **POSLÁNÍ**. Poslání je obecná formulace, která pokud možno stručně, ale nicméně dostatečně výstižně vyjadřuje smysl existence nějaké věci. Příkladem může být **poslání Junáka** tak, jak je formulováno ve stanovách:

Posláním Junáka je podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí, jejich duchovních, mravních, intelektuálních, sociálních a tělesných schopností tak, aby byli po celý život připraveni plnit povinnosti k sobě samým, bližním, vlasti, přírodě a celému lidskému společenství v souladu s principy a metodami, stanovenými zakladatelem skautského hnutí, lordem Baden-Powellem.

Jiným příkladem poslání může posloužit již zmíněný Řád pro vzdělávání činovnic a činovníků Junáka:

Posláním lesních kurzů je zejména:

*podchycení zájmu o setrvání v hnutí a o činovnickou službu,
rozvíjení osobnosti, výchova k sebevzdělávání,
uvědomění si svého místa v životě, rozšíření vlastních obzorů.*

Případně tamtéž:

Posláním vůdcovského lesního kurzu je především příprava pro roli skautské vůdkyně či vůdce – v oblasti znalostí, vědomostí, dovedností, postojů a návyků. Dále upevňuje vědomí sounáležitosti, služby hnutí, závazku. Nabízí prožitky skautského společenství, motivaci k další službě. Je místem pro výměnu zkušeností, hledání nových metod, přístupů, programů.

Čím stručnější a výstižnější má být formulace poslání, tím více času nám zabere. Přesto bych takový čas nepovažoval za promarněný. Pře hledání výstižného vyjádření si tým mnoho věcí navzájem ujasní. Možná v tuto chvíli odkryjeme některé rozpory,

kteře bychom později – až bude celý projekt v plném proudu – už těžko dokázali řešit. Dobře zformulované poslání má také „náborový“ efekt – případným zájemcům o účast na akci říká, s čím mohou počítat a co je čeká. Pro tento úkol je ideální, pokud umíme zformulovat poslání jako úderný reklamní slogan, který si každý snadno zapamatuje. Tady si bohužel nemůžu posloužit příkladem skautským, uvedu ale jednu britskou univerzitní knihovnu, která si nad vchod napsala: „*Jestli ta informace existuje, my vám jí seženeme!*“ Není nutně na škodu, pokud máme formulaci poslání více (tak dvě nebo tři) z nichž každá se dívá na problém z jiného pohledu, případně jedna je určena „dovnitř“, druhá „ven“.

Pokud se díváme na výše uvedené příklady poslání, pravděpodobně postřehneme, že jsou formulovány jako soustava obecných cílů, kterých má být dosaženo. Jedná se o tzv. **STRATEGICKÉ CÍLE**. (Někdy se také používá termín „strategické záměry“, aby byl vyjádřen jasný rozdíl oproti konkrétním cílům, o kterých pojednává následující kapitola.) Strategické cíle jsou vyjádřením naší vize již dosti zřetelným způsobem. Na rozdíl od konkrétních cílů (viz dále) nejsou ještě nutně měřitelné, přesto však i nezasvěcenému říkají poměrně jasné, čeho chceme dosáhnout.

Akce může mít jeden strategický cíl nebo jich může mít několik. Vyjádřil bych ale pochybnosti nad strategií, která definuje více, než pět, šest cílů. Pokusil bych se v takovém případě asi spojit podobné cíle v jeden, hledat obecnější vyjádření, méně zabíhat do podrobností. Pokud máme strategických cílů několik, měli bychom jim určit **PRIORITY**. Jinak řečeno: rozhodnout se, které cíle musí být splněny za každou cenu a kde naopak dokážeme slevit, pokud okolnosti budou nepříznivé. Možností, jak vyjádřit priority, je několik. Jedna z nejběžnějších je seřazení od nejdůležitějšího k nejméně důležitému. Poznamenejme, že v tomto kontextu znamená „nejméně důležitý“ pouze „nejméně důležitý mezi velmi důležitými“, protože nedůležité věci nemají co dělat mezi strategickými cíli.

Zformulování strategických cílů není jednoduché a je jedním z klíčových momentů celé přípravy akce. Pokud nestanovíme strategické cíle vůbec, je celý další postup zbytečný a můžeme si jenom vzpomenout na Marka Twaina: „*Kdo neví, kam chce dojít, nechť není překvapen, že tam nedošel.*“ Pokud strategické cíle stanovíme špatně, dojdeme pravděpodobně zcela logicky někam jinam, než jsme si představovali. Pomůckou pro stanovení strategických cílů může být již v úvodu zmíněný pohled na vzdělávací akci jako na smlouvu. Tedy na proces, do kterého vstupují různé subjekty s různým očekáváním. Přinášejí svůj vklad a očekávají za to odpovídající protihodnotu.

Proto ještě předtím, než se pokusíme zformulovat své cíle, pokusme se odpovědět na dvě otázky:

- 1) Které strany „smlouvu“ uzavírají, kdo všechno do akce vkládá nějaké své prostředky nebo kdo všechno z ní může mít nějaký užitek? Jistě nás napadnou nejméně tyto subjekty:
účastníci akce,
organizátoři akce,
hnutí (reprezentované svojí organizační strukturou),

společnost (reprezentovaná svými správními strukturami),

- 2) Co každý jeden z těchto subjektů do vztahu vkládá a co má právo za to očekávat? Co mu může celá akce nabídnout pozitivního?

Strategické cíle pak formulujeme podle zásady: „*Pokud se nám podaří splnit všechny strategické cíle, budou všichni spokojeni.*“ Cíle, které se netýkají spokojenosti žádné ze „smluvních stran“, jsou pravděpodobně zbytečné. Nebo nám připomínají, že jsme nějakou smluvní stranu či její potřebu opomněli.

Dobře zformulované poslání spolu s vyjádřením strategických cílů a jejich priorit představuje vyjádření toho, **kam chceme dojít**. Abychom mohli určit směr cesty, musíme nutně zjistit, **kde jsme**. Jak jsme na tom v oblastech, kterých se projekt týká. Co umíme a co máme k dispozici. Co nám hrozí, čeho se musíme obávat. Co se nabízí za výhody. Provedeme tedy ještě **ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ SITUACE**.

Vhodnou technikou, kterou můžeme použít, je takzvaná **SWOT** analýza. Tento název pochází z počátečních písmen čtyř anglických slov: Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats; česky: Přednosti, Slabiny, Příležitosti a Hrozby. Analýzu současné situace podle této techniky postupně popisujeme ve čtyřech oblastech:

- 1) Naše **přednosti** neboli silné stránky; tedy to, co umíme a známe, v čem jsme dobří, co máme užitečného k dispozici, v čem jsme si jisti.
- 2) Naše **slabiny**; tedy naopak to, kde nás tlačí bota, kde jsou naše znalosti nebo schopnosti nedostačující, které zdroje nám chybí.
- 3) **Příležitosti**, které se nám nabízejí; to, co můžeme z vnějších vlivů dobře využít.
- 4) **Hrozby**, se kterými musíme počítat; jaké nepříznivé vnější vlivy musíme brát v úvahu.

Tyto čtyři oblasti lze schematicky popsat v následující tabulce:

	Vnitřní vlastnosti	Vnější okolnosti
Kladné vlivy	S - Přednosti	O - Příležitosti
Záporné vlivy	W - Slabiny	T - Hrozby

Výhodou této techniky je mimo jiné to, že se nám podařilo rozebrat jeden velký problém (analýza současné situace) na čtyři menší, které se snáze plní. Je to tedy princip **dekompozice úkolu**, se kterým se ještě později setkáme. Rozdělení do čtyř oblastí ale navíc nabízí možnost zamyslet se nad logikou výsledku a položit si třeba následující otázky:

Kde máme více bodů – nahoře (kladné vlivy) nebo dole (záporné vlivy)? Co z toho plyne?

Kde máme více bodů – vlevo (vnitřní vlastnosti) nebo vpravo (vnější okolnosti)? Jestliže vlevo – nejsme příliš zahleděni sami do sebe? Snažíme se opravdu dobře dívat, co se děje kolem nás?

Jsou naše přednosti opravdu relevantní? Dokážeme je využít k uchopení příležitostí nebo odvrácení hrozeb? Nebo se ve skutečnosti jedná o „přednosti“ na kterých si zakládáme, ale které ve skutečnosti výsledek akce vůbec neovlivní?

V jakém vztahu jsou naše slabiny s okolními hrozbami? Pokud se vnější hrozby týkají právě těch oblastí, kde si nejsme svými silami jisti – nehrozí nám katastrofa? Není nutné revidovat původní vizi a slevit ze svých směšných záměrů a držet se trochu při zemi?

Nyní už víme, kde jsme a kam chceme dojít. Zbývá tedy ještě zásadní rozhodnutí, **kudy** to vezmeme. Jestli přes les nebo podle řeky, jestli radši cestou pohodlnější nebo cestou kratší. Musíme prostě ještě přijmout některá **STRATEGICKÁ ROZHODNUTÍ**, která budou určovat celý styl naší práce. Tato strategická rozhodnutí budou zahrnovat:

Základní představu o řešení problému, tedy **SMĚR**, kterým se bude naše práce ubírat.

ZÁSADY, kterými se budeme řídit, jakési hlavní principy.

OMEZENÍ, o kterých víme, nebo která si dobrovolně ukládáme.

Pro LŠ GEMINI bylo strategickým rozhodnutím, které zásadně určilo směr celého postupu, rozhodnutí o organickém spojení dvou škol: instruktorské lesní školy a vůdcovského kurzu. Zásadou, kterou se při přípravě školy snažíme maximálně respektovat, je například: „*Lesní škola je setkáním jedinečných lidských bytostí, z nichž každá může ty druhé obohatit a proto by k tomu měla dostat maximální příležitost.*“ Jedno z omezení, která jsme si uložili, se týká například minimálního a maximálního počtu účastníků.

Pojďme nyní celou kapitolu shrnout.

STRATEGIE VYJADŘUJE:

- **KAM CHCEME DOJÍT,**
- **KDE JSME**
- **KUDY PŮJDEME**

STRATEGIE ZAHRNUJE:

- **SDÍLENOU VIZI**
- **ZFORMULOVANÉ POSLÁNÍ**
- **VYTÝČENÉ STRATEGICKÉ CÍLE**
- **ROZHODNUTÍ O PRIORITYCH**
- **ANALÝZU SOUČASNÉHO STAVU**

- SMĚR, ZÁSADY A OMEZENÍ POSTUPU

Postup uvedený v této kapitole je rozumné dodržet, přestože ke strategii lze dojít i jinými metodami. Pořadí kroků má svojí logiku, musíme si však uvědomit, že jednotlivá rozhodnutí se navzájem ovlivňují. Není proto chybou, pokud se například po provedení analýzy současného stavu vrátíme ke strategickým cílům a provedeme jejich revizi. Naopak – považujeme to za moudrou zásadu:

Po provedení každého kroku se vrátíme stručně ke všem předchozím a zkontrolujeme, jestli někde nenastal rozpor. Pokud ano, vyřešíme jej dříve, než budeme pokračovat v další práci.

Tento postup budeme dodržovat i nadále, protože společná strategie bude od nynějška řídit všechny naše další kroky. Kdykoliv se dostaneme na rozcestí a nebudeme vědět, jak dál, podíváme se na svoji strategii a připomeneme si odkud a kam vlastně jdeme. Uvědomíme si, kde se právě nalézáme a jaký je další směr. Proto rozhodování na křižovatkách sebere mnohem méně času a sil.

To vše je důvodem, abychom si celou strategii zaznamenanou písemně a případně i graficky (pomocí obrázků) pověsili na zeď před sebe. Vůbec neuškodí mít ji pořád na očích.

KONKRÉTNÍ CÍLE

Zásadní rozhodnutí máme za sebou. Už víme kam a kudy chceme jít. Problém je v tom, že cílový stav není ještě dostatečně přesně určen. Strategickým cílem vycházejícím z poslání vůdcovského lesního kurzu je například „*připravit účastníka pro roli skautského vůdce – v oblasti znalostí, vědomostí, dovedností, postojů a návyků*“. Tušíme jistě, co se tím míní, ale je to opravdu dostatečně přesné? Až skončí kurz, budeme moci jednoznačně říci, zda byl náš strategický cíl splněn nebo ne? Dokážeme u každého jednoho účastníka rozhodnout, zda je „připraven pro roli skautského vůdce“? Pravděpodobně každý z nás bude mít jiná měřítka pro rozhodnutí, zda ano nebo ne. A abychom měli tato měřítka připravena předem a nikoliv až v okamžiku hodnocení, musíme strategické cíle rozvést do podoby **KONKRÉTNÍCH CÍLŮ**.

Konkrétní cíl je takový, že z jeho formulace je zřejmé, čeho se má opravdu dosáhnout a posléze musí být zřejmé, zda cíle dosaženo bylo či nikoliv. Jinak řečeno, konkrétní cíle musí být **MĚRITELNÉ**. Součástí jejich formulace by proto vždy mělo být **KRITÉRIUM**, podle kterého se rozhodne, zda cíl byl nebo nebyl splněn, případně do jaké míry. Konkrétní cíle by měly být rovněž jednoduché – neměly by zahrnovat několik různých vzájemně nesouvisejících pohledů. Toho dosáhneme postupnou **DEKOMPOZICÍ** nebo zjemňováním cílů až na úroveň, se kterou se nám bude dále dobře pracovat při rozhodování o scénáři nebo ukládání úkolů. Celý postup uvedeme na příkladu:

Posláním vůdcovského lesního kurzu je především příprava pro roli skautské vůdkyně či vůdce – v oblasti znalostí, vědomostí, dovedností, postojů a návyků. Dále upevňuje vědomí sounáležitosti, služby hnutí,

závazku. Nabízí prožitek skautského společenství, motivaci k další službě. Je místem pro výměnu zkušeností, hledání nových metod, přístupů, programů.

Strategické cíle VLK jsme stanovili takto:

- 1) **Připravit účastníka pro roli skautského vůdce – v oblasti znalostí, vědomostí, dovedností, postojů a návyků.**
- 2) Upevnit vědomí sounáležitosti s hnutím a dobrovolně přijetí závazku k další službě.
- 3) Nabídnout prožitek skautského společenství
- 4) Zajistit vzájemnou výměnu zkušeností mezi účastníky a instruktory i účastníky navzájem.
- 5) Poskytnout účastníkům bohatou nabídku metod, přístupů a programů, kterou budou moci využít při oddílové práci.

První strategický cíl rozložíme do následujících dílčích cílů:

- 1.1) **Poskytnout účastníkům znalosti potřebné pro vedení oddílu**
- 1.2) Vybavit účastníky některými dovednostmi potřebnými pro vedení lidí
- 1.3) Vybavit účastníky návyky odpovídajícími roli skautského vůdce.

První z těchto dílčích cílů dále rozložíme (a přeformulujeme) takto:

- 1.1.1) **Alespoň 70 % účastníků úspěšně složí vůdcovskou zkoušku v prvním kole. Celkem (i po opravných zkouškách) prospěje nejméně 90 % účastníků, přičemž opravné zkoušky nebudou méně náročné, než první kolo.**
- 1.1.2) Účastníci, kteří neuspějí v prvním kole zkoušek, budou mít možnost si prostřednictvím individuálních konzultací doplnit znalosti v oborech, kde neuspěli.
- 1.1.3) Účastníci dostanou v průběhu školy možnost individuálních konzultací se zkušenými instruktory, kde si budou moci najít odpovědi na konkrétní problémy svého oddílu nebo střediska.

První z těchto dílčích cílů opět rozpítáme:

- 1.1.1.1) **V každém z oborů vůdcovské zkoušky bude úspěšnost v prvním kole alespoň 90 %**
- 1.1.1.2) **Všichni účastníci budou s dostatečným předstihem jasně seznámeni se všemi podmínkami vůdcovské zkoušky, aby mohli sami posoudit své případné nedostatky.**
- 1.1.1.3) **Všichni účastníci budou dopředu seznámeni s tím, které otázky VZ si musí nastudovat sami a které budou kryty dostatečně přednáškami.**
- 1.1.1.4) **Všechno, co účastníkům slíbíme odpřednášet, jim také odpřednášíme.**
- 1.1.1.5) **Každému zájemci bude poskytnuta možnost „složit si nanečisto“ některou část zkoušky, pokud bude mít vážné pochybnosti o své způsobilosti v tomto oboru.**

Doufám, že mi odpustíte, že jsem si vesměs vybíral ty nejjednodušší cíle na rozvedení. Jsem si samozřejmě vědom, že třeba třetí strategický cíl „Nabídnout prožitek skautského společenství“ se rozpívá do konkrétních měřitelných cílů mnohem obtížněji. Přesto má rozhodně smysl o to usilovat. Když kvůli ničemu jinému, alespoň se vzájemně dohodneme, co si kdo pod tím představuje.

Je otázkou vkusu a zkušenosti, do jaké hloubky při stanovování cílů jít a kde přestat. Čím zkušenější tým, tím větší ležérnost si může dovolit a zůstat u menšího počtu „vrstev“. V každém případě ale platí, že poslední, nejpodrobnější cíle musí být konkrétní a měřitelné. Není rovněž nutné dodržovat stejný počet úrovní pro každý strategický cíl. V našem příkladu si dovedu představit, že první strategický záměr

rozvedeme až do čtvrté úrovně (jak jsme si ukázali) a získáme tak třeba třicet konkrétních cílů. Oproti tomu třetí strategický záměr rozebereme pouze na úrovni druhé a získáme tak tři, čtyři konkrétní cíle.

Pro další práci je podstatná vždy poslední vrstva, tedy „listy stromu“, který jsme získali. Ty sepíšeme pod sebe (bez ohledu na jejich původní úroveň) a získáme tak **SEZNAM KONKRÉTNÍCH CÍLŮ AKCE**. Schématicky to naznačuje obrázek, na kterém pěti strategickým cílům odpovídá seznam šestnácti konkrétních cílů.

Tato etapa přípravy projektu - stanovení konkrétních cílů - je jedna z nejobtížnějších. Musíme v sobě potlačit snahu formulovat své cíle obecně, bez přesných vymezení a určení. Tato snaha je možná motivována podvědomou obavou z neúspěchu. Konec konců, pokud není cíl přesně vymezen, můžeme vždycky tvrdit, že jsme jej splnili, i když se neudělalo

vůbec nic.

Seznam konkrétních cílů pověsíme na zeď pod strategii...

SESTAVUJEME SCÉNÁŘ

Pomalu ale jistě se blížíme k tomu, co se obvykle pod plánem akce chápe – k sestavení **SCÉNÁŘE**. Scénář je seznam **ČINNOSTÍ**, které chceme v rámci akce uskutečnit a jejich **USPOŘÁDÁNÍ** podle nějaké **DRAMATURGIE**.

Nabízím zde jednu z možných metod, jak takový scénář sestavit. Začneme tím, že si pozorně – nejlépe nahlas a společně – přečteme seznam konkrétních cílů. A navážeme **brainstormingem** na otázku: „Co všechno bychom mohli podniknout?“ Nebudu tady rozebírat metodu brainstormingu (ta je zevrubně popsána v literatuře a je dosti známá

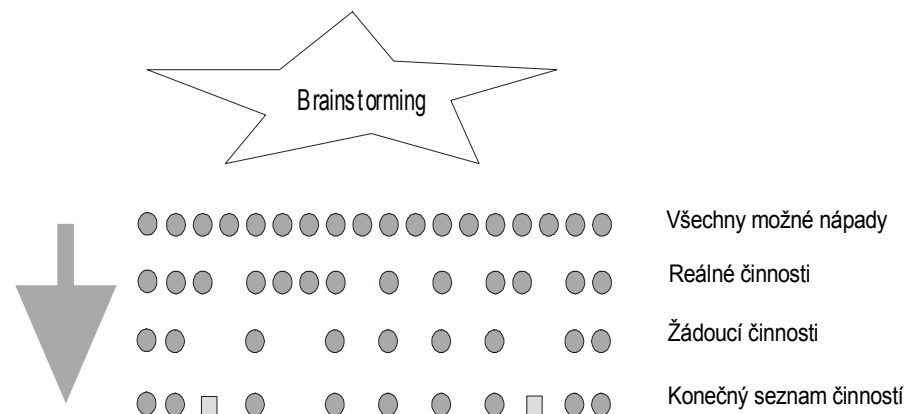
a populární) jenom připomenu, že hlavní zásadou je: „nic není tak šílené, aby to mělo být zamítnuto předem“. Jinak řečeno shromáždíme dlouhý seznam všeho, co nás napadne, necháme se vzájemně inspirovat svými „ujetými“ nápady. Když už nikoho nic nenapadá, přečteme si ještě jednou své cíle a zkusíme vypočítat pár dalších nápadů.

Poté, co pramen naší tvůrčí představivosti definitivně vyschne, máme před sebou pravděpodobně dlouhý seznam nápadů, který musíme vytřídit. Jako první vyřadíme všechny nápady, které jsou **prokazatelně nerealizovatelné**. Zdůrazňuji slovo „prokazatelně“ – byl jsem svědkem toho, jak se zvládl věci na první pohled zcela šílené.

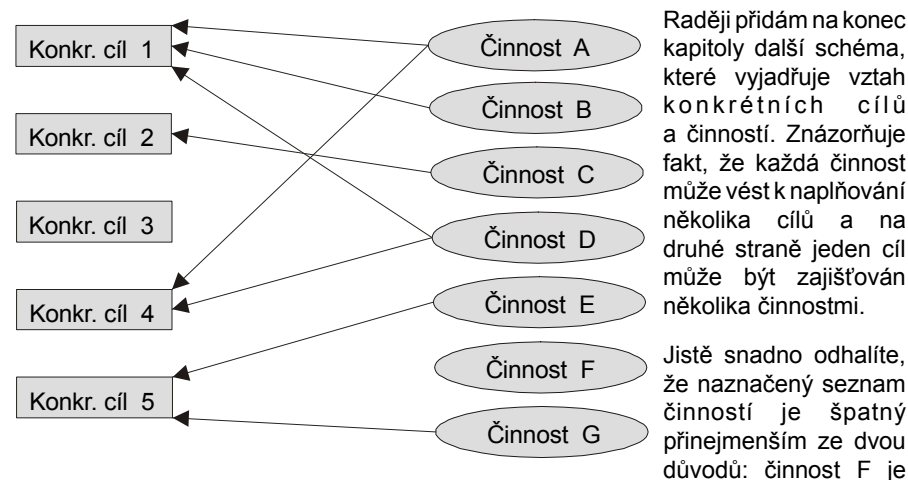
Po tomto prvním vytřídění máme k dispozici seznam **reálných činností**. Do seznamu **žádoucích činností** jej upravíme tak, že nemilosrdně vyhodíme to, co nesměřuje k naplnění našich cílů. U každé navržené činnosti si položíme otázku – ke splnění kterých konkrétních cílů tato činnost přispívá? Odpověď (stačí jen čísla bodů nebo podobně stručně vyjádřit) do seznamu napíšeme. Pokud odpověď zní: „tato činnost nesměřuje k naplnění žádného z našich cílů“, pak jsou dvě možnosti. Buď nemá na seznamu co pohledávat a nemilosrdně ji škrtneme. Nebo – pokud jsme hluboce přesvědčeni, že tato činnost je důležitá a žádoucí – vrátíme se zpět a zkontrolujeme, jestli jsme na nějaký důležitý konkrétní cíl nezapomněli.

Seznam žádoucích činností nyní porovnáme se seznamem konkrétních úkolů a zjistíme, zda se jedná o **postačující** seznam. Ke každému konkrétnímu cíli prohlédneme všechny jemu příslušné činnosti, tedy činnosti směřující k jeho naplnění. Položíme otázku – jestliže všechny tyto činnosti provedeme, zajistíme tím splnění tohoto cíle? Pokud je odpověď kladná, můžeme přejít na další konkrétní cíl. Pokud je odpověď záporná, znamená to, že seznam činností není úplný, protože nezaručuje splnění cílů. V takovém případě musíme hledat další činnost nebo činnosti, kterými bychom cíl naplnili. Může se naopak stát, že k některému cíli máme zbytečně mnoho činností, že pro splnění cíle by stačila pouze jejich část. V takovém případě „přebytečné“ činnosti (pokud zároveň jimi neplníme jiný cíl) označíme jako druhořadé a zařadíme je pouze tehdy, jestliže na jejich realizaci budeme mít potřebné zdroje.

A tím se dostáváme k tomu, že musíme posoudit **realnost** seznamu jako celku z hlediska našich zdrojů. Máme vůbec čas všechny tyto činnosti provést? Máme na to dost peněz? Máme potřebnou kapacitu lidí? Pokud na některou z těchto otázek odpovíme záporně, musíme seznam redukovat. Vyřadíme činnosti, které jsou přebytečné (viz výše), hledáme rezervy. Možná se budeme muset vrátit dokonce ke strategii a revidovat původní vizi. V každém případě nemůžeme pokračovat v dalších krocích, dokud před sebou nemáme **konečný reálný a postačující seznam činností**.



A v tuto chvíli končí věda a začíná umění. Tento seznam musíme přetvořit ve **scénář**, tedy říci **kdy a jakým způsobem která činnost proběhne**. Scénář se vytváří v souladu s nějakou dramaturgií a měl by vyjadřovat určitý záměr. Připomenu pouze běžné zásady: každá akce má mít výrazný začátek a konec a celým scénářem by se měla odvíjet určitá sjednocující myšlenka – červená nit. Víc toho o dramaturgii nepovím, nepovažuji se za odborníka.



zcela zbytečná a konkrétního cíle 3 jistě nedosáhneme.

Je to asi zbytečné připomínat, ale pro jistotu – plakát s konečným scénářem patří na zed' hned vedle strategie a seznamu konkrétních cílů.

REALIZAČNÍ PLÁN

Přišla chvíle rozdělit si práci, udělat **REALIZAČNÍ PLÁN**. Už je nám všem jasné, čeho chceme dosáhnout, zbývá tedy pustit se do toho. Budeme rozdělovat **ÚKOLY**. Ty vycházejí ze stanovených konkrétních cílů a hotového scénáře, tedy konečného seznamu činností.

Úkol je zadání, ze kterého musí být jasné:

1. **CO** se má udělat - jasné, konkrétní a měřitelné vyjádření toho, čeho má být dosaženo.
2. **PROČ** se to má udělat - stručné ale srozumitelné zdůvodnění úkolu.
3. **KDO** to má udělat - úkol, u kterého nikdo nezodpovídá za jeho splnění, nebude pravděpodobně splněn nikdy; úkol, za který zodpovídají všichni společně, je úkol, za který nezodpovídá nikdo.
4. **DO KDY** to musí být hotové - reálný termín (ani za minutu dvanáct, ani rezerva devadesát procent) - prostě tolik, kolik je zapotřebí, aby se to dalo stihnout.
5. **JAK** se to má udělat - za předpokladu, že to vykonavatel úkolu sám neví.

Pokud se vám zdá, že je zbytečné u úkolů vysvětlovat, **PROČ** mají být splněny, pak vězte, že se hluboce mýlíte. Pokud se při zadávání úkolů budeme soustřeďovat hlavně na **CO** a **JAK**, pak hrozí, že budeme vykládat spoustu unavujících detailů lidem, kteří mají jasnou představu **JAK** to udělat, ale naprosto nechápou, **PROČ** by to měli dělat. A nečekejme, že nám to vždycky řeknou. Mnohdy to vyřeší tak, že formálně sice úkol akceptují, ale v duchu si říkají: „trhni si nohou“. Výsledků se nedočkáme. Nebo pouze za cenu výrazného snížení motivace postižených členů týmu.

Kdykoliv jsem v pokušení nezdržovat se tím, že bych lidem vykládal důvody a smysl úkolů, měl bych se zamyslet nad tím, zda mají k dispozici všechny informace, které mám já. A jestli rozhodnutí, které mě připadá vrcholně logické, nepřipadá jim naopak zcela nesmyslné nebo dokonce nebezpečné.

Mimo termínovaných úkolů, jejichž schéma je uvedeno výše, může být dobré stanovit i některé stálé průběžné úkoly, za které bude někdo zodpovídat. V podstatě jde o **funkce** (viz kapitola o složení týmu), které si mezi sebou rozdělíme. Někdo bude třeba dělat zápisy ze všech schůzek, někdo bude styčným důstojníkem pro orgány a instituce, se kterými budeme komunikovat, někdo jiný bude vařit čaj.

Není jednoduché se rozhodnout, kdo by měl který úkol (a už stálý nebo termínovaný) splnit. V zásadě je ideální, když lidé přijímají úkol v jádru s uspokojením (i když navenek samozřejmě budou nadávat, kdo to má všechno stihnout). K tomu je nutné správné splnění úkolu vždy nahlas a přiměřeně ocenit a při zadávání úkolu tak trochu apelovat na schopnosti toho, komu je úkol zadáván: „*tohle určitě nejlip zvládneš ty, to je tvoje parketa...*“ a když už budete někomu zadávat tentýž úkol podvacáté,

nezapomeňte říct: „*na to tady máme odborníka!*“ Připomínám v této souvislosti opět pana Maslowa a jeho pyramidu.

Pokud se někdo ohradí, že tenhle úkol opravdu nechce, není šloastné snažit se ho za každou cenu přesvědčit, ale je zpravidla lepší zadat úkol někomu jinému. Vždy je rovněž zapotřebí se přesvědčit, že ten, komu byl úkol uložen, mu rozumí a má k dispozici vše, co bude potřebovat.

Tím se dostáváme k dalšímu kroku plánu: přehledu toho, co budeme potřebovat. Musíme sestavit **SEZNAM POTŘEBNÝCH ZDROJŮ**, který bude obsahovat vše, co budeme potřebovat ke splnění zadaných úkolů: peníze, pomůcky, nářadí, materiál, prostě cokoli. Ze zajištění těchto zdrojů nám hned vyplynou nějaké další úkoly - někdo bude muset něco sehnat, aby někdo jiný s tím mohl něco udělat. Speciální částí seznamu potřebných zdrojů je **ROZPOČET**, který budeme vždy potřebovat.

Konečně se dohodneme na **HARMONOGRAMU SPOLEČNÝCH AKCÍ**. Kde se kdy sejdem, co budeme dělat, co k tomu budeme potřebovat a kdo to zajistí (zase úkol pro někoho). Harmonogram je v zásadě vhodné stanovit dopředu, buď na celou dobu realizace projektu, nebo alespoň na několik týdnů či měsíců dopředu.

Seznam uložených úkolů, jejich časová návaznost, seznamy potřebných zdrojů, rozpočet a harmonogram akcí budou dohromady tvořit něco, čemu budeme říkat **realizační plán**. Kopii realizačního plánu spolu se strategií, stanovenými konkrétními cíli a scénářem musí každý člen týmu dostat - to bude základní pomůcka, kterou bude potřebovat při své práci.

HODNOTÍME

Postup práce musíme neustále průběžně posuzovat a hodnotit. Jestliže se totiž začneme zajímat o osud úkolu v okamžiku, kdy měl být splněn, můžeme být velmi nemile překvapeni. Úkol splněn není a čas něco s tím ještě udělat taky ne. Proto hodnotíme plnění úkolů **PRŮBĚŽNĚ**. Díky tomu, že je máme formulovány konkrétně a měřitelně a vždy u nich máme termín splnění, je to v zásadě lehké. Pokud není nějaký úkol splněn v termínu, nebo je již předem jasné, že včas splněn nebude, musíme přijmout nějaká **OPERATIVNÍ OPATŘENÍ**. Dáme úkol někomu jinému, uvolníme na splnění dodatečné zdroje (finanční, lidské) nebo najdeme jinou cestu, jak splnit naše cíle (u vědomí toho, že cíle jsou podstatné, cesty k nim druhotné - úkoly nejsou samy sobě účelem). Často ale stačí jenom včas poradit, jak na to. Někdy však musíme přistoupit i k revizi původních cílů a na některé rezignovat. Je lepší včas něco obětovat a úspěšně dokončit zbytek, než nakonec nestihnout nic a se vším ztroskotat v polovině.

V každém případě se dá očekávat, že v průběhu práce, jak budeme postupovat, budeme doplňovat (a možná i opravovat) původní plán, ukládat další úkoly, upravovat rozpočet, zcela vyjimečně i měnit konkrétní cíle. Co by v zásadě mělo už zůstat netknuto, je strategie – i když i tady si dovedu představit výjimky...

Nastane den „D“, kdy celá akce začne. I v jejím průběhu budeme hodnotit. Důležitá jsou samozřejmě stanoviska členů týmu k tomu, jak úspěšně naplňujeme svojí strategii, které cíle se nám zjevně daří plnit a kde naopak hrozí neúspěch. Jistě neméně důležité jsou pocity a názory účastníků – vždyť k nim směřuje valná část našeho úsilí (vzpomeňme na akci jako na smlouvu).

Je mnoho možných způsobů, jak získat názory a hodnocení od frekventantů. Jedním z běžně užívaných jsou společná setkání se členy týmu, kde se formou besedy hodnotí uplynulý den. Připomeňme zásadu – členové týmu se nemají před případnou kritikou hájit, a to i tehdy, když jsou přesvědčeni o oprávněnosti svých postojů. Pokud zazní na adresu programu nebo jeho provedení ostrá kritika, můžeme se maximálně ostatních zeptat: „vidíte to také tak?“ A pokud je odpověď kladná, nezbyvá než poděkovat za upřímnost.

K průběžnému hodnocení, které lze také dobře početně zpracovávat, slouží i nejrůznější známkovací a bodovací tabulky, kterými účastníci hodnotí každý program. Zde je ukázka:

NÁZEV PROGRAMU:

Udělejte prosím křížky do sloupečků podle vašeho uvážení:
RA! = Rozhodně ANO!, SA = Spíše ano, SN = Spíše ne, RN! = Rozhodně NE!

	Hodnocení:	RA!	SA	SN	RN!
A	Znalosti a dovednosti, které jsem získal, považuji za užitečné pro svou další práci.				
B	Materiály, které jsem dostal, považuji za podnětné, budu se k nim vracet.				
C	Výklad mě zaujal, nenudil jsem se. Podání látky mi bylo sympatické, vyhovovalo mi. Cítil jsem se dobře.				
D	Myslím, že by bylo vhodné věnovat tomuto tématu více času.				
E	Celkově vzato jsem byl spokojen				

Chečete-li ještě něco sdělit, použijte prosím druhou stranu listku.

Pokud vám tento příklad připadá příliš složitý, podle svého vkusu si jej zjednodušte. Pokud vám nevyhovuje z jiného důvodu, zařídte se podle svého. Hodnocení slouží pro vás, vy s ním budete pracovat.

Konečně - jistě radostným okamžikem bude závěr celé akce. Předpokládejme, že to bude přehledka úspěchů, jásající davy nadšených absolventů a mávátka. Ani v takovém případě nesmíme zapomenout pečlivě a realisticky hodnotit a hledat **PŘÍČINY ÚSPĚCHU**. Je zajímavé, že příčiny případného neúspěchu se zpravidla hledají někde ve vnějších okolnostech, příčiny úspěchu hledáme v sobě. A už dopadneme jakkoliv, vždy musíme pečlivě zhodnotit, za co vděčíme sami sobě - své dobré nebo špatné práci - a za co vděčíme světu kolem. A co z toho, co nás cestou potkalo, jsme mohli předem očekávat a co byla opravdu nepředvídatelná vyšší moc.

ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ přibalíme ke všem předchozím materiálům, dáme do desek a převážeme růžovou mašličkou. Připravili jsme tak dokumentaci, která nám později o moc usnadní život, až budeme něco podobného zase dělat. A nebo usnadní život někomu jinému.

A o to přece v managementu jde - dělat dobré věci s menším úsilím, nižšími náklady a lepšími výsledky!

LITERATURA

Současné literatury, která se vztahuje k managementu, je spousta a já jsem čerpal i z některých dalších zdrojů. Jeden z nich, který jsem použil zejména v kapitole o složení a motivaci týmu, jsou konzultace a přednášky poradců společnosti M. C. Triton. Z nich především mého bývalého kolegy a nástupce ve vedení oddílu Ing. Šichy. U něj jsem čerpal rovněž z jeho diplomové práce a mnoha osobních rozhovorů.

Z poněkud dostupnějších pramenů bych zmínil především:

- [1] **V. Dolanský, V. Měkota, V. Němec: Projektový management.** Grada Publishing 1996; ISBN 80-7169-287-5. Zejména pak kapitola „Projektové plánování“.
- [2] **Ing. Oldřich Šuleř: Manažerské techniky.** Rubico s.r.o. Olomouc 1995; ISBN-80-85839-06-7. Zde jsem použil zejména kapitoly „Techniky strategické analýzy“ a „Techniky strategického plánování“.
- [3] **Paul B. Malone III: Mějte je rádi a veďte je.** Práce Praha 1991; ISBN 80-208-0235-5. Dnes už velmi klasická knížka a asi jedna z vůbec nejlepších knížek o vedení lidí, jaká kdy byla napsána. Zabývá se nejrůznějšími aspekty toho, jak vést své spolupracovníky, jak je motivovat, zkrátka: „Jak je přimět, aby dělali určité věci a aby je dělali rádi“.
- [4] **H. Koontz, H. Weihrich: Management.** Victoria Publishing, a.s.; Praha 1993; ISBN 80-85605-45-7. Jedna z nejrozsáhlejších knih o managementu vůbec a taky pěkně drahá. Ale kdo se chce opravdu ponořit do příslušné problematiky, tak mu těch 662 stránek za necelých devět stovek stojí. Pozor – je to vysokoškolská učebnice a ne populární příručka!

- [5] **John Adair: Vytváření efektivních týmů.** Management Press, Praha 1994; ISBN 80-85603-70-5. Tato kniha definuje téměř opačné pojetí pojmu funkce a role, než používám já v tomto textu. Budiž – ten člověk má určitě větší plat, než já, tak se s ním nehádám. Ale opírám se o jiné autority.
- [6] **Leo Vodáček, Ol'ga Vodáčková: Management, teorie a praxe 80. a 90. let.** Management Press Praha 1994; ISBN 80-85603-55-1. Zde jsem použil zejména kapitoly „Plánování“ a „Vedení spolupracovníků“. Jinak je to – dle mého názoru – dobrá univerzální učebnice, která je jak cenově (139,- Kč) tak i rozsahem (256 stran) přístupnější, než [4].

Zejména pro pražské zájemce ještě uvádím signatury, pod kterými lze tyto tituly snadno vyhledat ve fondu Městské knihovny v Praze a rovněž pobočky, které je mají ve svém fondu (stav k 30. 4. 1999). Pro aktuální informace doporučuji na Internetu <http://www.mlp.cz> nebo uvedené telefony.

- [1] Není dostupná
- [2] Signatura **G 3150** je dostupná v těchto pobočkách:
7 svazků Mariánské nám. 1, Praha 1 - Staré Město, tel.: 22 113 555
3 svazky Školská 30, Praha 1 - Nové Město, tel.: 22 23 13 50
3 svazky Opatovská 1754, Praha 11 - Opatov, tel.: 791 87 59
2 svazky pobočka Těšínská 600, Praha 8 - Bohnice, tel.: 855 57 45, 855 97 53
a řada dalších poboček po jednom svazku
- [3] Signatura **G 2144**
3 svazky Mariánské nám. 1
2 svazky Opatovská 1754
- [4] Signatura **G 4064**
1 svazek Mariánské nám. 1
- [5] Signatura **G 3439**
1 svazek Mariánské nám. 1
1 svazek Opatovská 1754
- [6] Signatura **JC 3488**
2 svazky Mariánské nám. 1