



Wstęp do planowania przyszłości

Autor: Marcin Gierbisz

Plany Pracy, znane także jako Zmora Drużynowych. Nikt się nie pisał na takie pisanie! Planowanie może się wydawać jednak ważniejszą umiejętnością, niż Wam się wydaje. A najróżniejszych sposobów na to, by to dobrze robić powstały setki. Dziś jednak chciałbym skupić się na jednym, podstawowym elemencie każdego dobrego planowania - rozpoznaniu.

Zamiast szklanej kuli

Planowanie jest czymś najbliższym do przewidywania przyszłości, co możemy uzyskać. Jeszcze nie tak dawno temu tłumy ludzi udawały się do wrózek, by nabrać trochę odwagi przy niepewnej przyszłości, dowiedzieć się czego unikać i co właściwie powinni zrobić. Wróżby miały pomóc wszystkim popełniać mniej błędów, poznać wszelkie pułapki czyhające po drodze, podejmować decyzje i w końcu dowiedzieć się, czy nasze zamiary w ogóle się spełnią.

Dziś podobna wiara w nieomyślność, podobnie jak w wypadku wrózek, jest kierowana w stronę wszelkich osób planujących. Gdy wynik naszych działań jest niepewny, tworzy się plany. A że czasy są jakie są, to planują dziś wszyscy: ogromne korporacje, kilkusobowe firmy czy organizacje jak nasza (wraz z jej wszelkimi szczeblami), planuje się w budowlance, w agencjach reklamowych, w drużynach sportowych, w wojsku, prawdopodobnie nawet Ty sam kiedyś ustaliłeś sobie plan na dzień, tydzień czy miesiąc (i być może nawet udało Ci się go zrealizować). Różnica między planowaniem, a przewidywaniem przyszłości jest jednak kluczowa - **dobry plan zakłada dostosowanie pewnych elementów rzeczywistości - ustawienie tak sytuacji, by spełnić określone cele, a nie czekać, aż się samo spełni.** Planowanie bowiem nie polega na wróżeniu, spisaniu pomysłów, zrobieniu sobie listy rzeczy do zrobienia, ani przelaniu marzeń na kartkę. Dobre planowanie zaczyna się w zupełnie innym miejscu.

Jeśli cofniemy się o kilkadziesiąt tysięcy lat, to dojdziemy do tych pierwszych opisanych sposobów na planowanie - utrwalonych po latach prób, sukcesów i błędów, na podstawie doświadczeń innych ludzi. Jak wiele innowacji, tak i planowanie - myśl strategiczna i taktyczna - swe początki ma w wojsku. Jednym z najstarszych i najbardziej znanych dzieł na temat budowania planów jest "Sztuka Wojny" Sun Tzu. Oczywiście, prowadzenie drużyny czy gromady, to nie prowadzenie wojny! Jednak techniki i podstawowe myśli zawarte w dziele chińskiego generała przekładają się na różne inne aspekty życia.

„Poznanie innych i poznanie siebie to zwycięstwo bez ryzyka. Poznanie otoczenia i poznanie sytuacji to zwycięstwo całkowite.”



Sun Tzu, Sztuka Wojny, Rozdział X

Pierwszym tematem, który Sun Tzu podejmuje, jest rozpoznanie. Nieprzypadkowo - błędy w rozpoznaniu siły i morale przeciwnika, kwalifikacji dowódców i ich zachowań względem żołnierzy, sposobu organizacji wojsk przeciwnych, charakterystyki terenu czy nawet pogody, na wojnie kończą się zazwyczaj krwawą przegraną - twierdzi Sun Tzu, a obrazują to liczne przykłady z historii. W naszej wygodnej, harcerskiej sytuacji **brak dobrego rozpoznania najczęściej zaowocuje czymś innym, ale długofalowo dotkliwym - stratą czasu i zmarnowaniem potencjału naszych harcerzy**. Jeżeli wierzymy, że pójdzie na zbiórkę drużyny jest dla nich lepsze, niż pójdzie na trening półamatorskiej drużyny piłki nożnej dla juniorów, to postarajmy się, by faktycznie dać naszym harcerzom to, czego potrzebują - dobrze zaplanowany przyczynek do rozwoju każdego z nich.

Narzędzia do dobrego rozpoznania

Widziałem w życiu trochę planów tworzonych na różne potrzeby, przez różne osoby. Część z nich to plany pracy drużyn na tak zwane śródrocze, czyli coś, co właśnie nieuchronnie się zbliża. Te doświadczenia utwierdzają mnie w przekonaniu, że szczególnie na wczesnym etapie (rozpoznania) warto zadbać o narzędzia, które zapewniają łatwość edycji (bo - jak też Sun Tzu zauważał - sytuacja lubi się szybko zmieniać) i wygodę zaobserwowania postępów (tu po części ogranicza nas forma harcerskich planów pracy, jednak nie wszystko stracone).

Stąd proponuję odrzucenie lub ograniczenie długich akapitów o historii wszelkich obozów drużyny od zarania dziejów czy wielkich dokonań z ostatnich dziesięciu lat (plan to nie kronika), a skupienie się na rzeczach łatwych w edycji i wspierających uporządkowanie danych ilościowych (znaczy liczb) i jakościowych (znaczy faktów).

„Z pewnością ten, kto w ogóle nie robi kalkulacji, zaprzepaszcza szansę zwycięstwa. Z tego powodu zawsze dokładnie analizuję sytuację, aby warunki konfrontacji były zupełnie jasne.”

Sun Tzu, Sztuka Wojny, Rozdział I

Może się czasem wydawać, że plan robicie dla hufcowych (w końcu to oni Wam je sprawdzają i proszą o zmiany), jednak te narzędzia, które znajdziecie poniżej, są przede wszystkim dla Was, ich celem jest ułatwić Wam pracę nad dobrym zaplanowaniem najbliższego roku (czy szerzej - najbliższych lat). Pozwolą Wam ułożyć kilka rzeczy, na które warto zwrócić uwagę przy pracy z drużyną. Część to mały rachunek sumienia, część to liczby, które pokażą Wam stan i perspektywy.

Wszystko to jednak nie będzie działało bez skonkretyzowania pola naszej "walki", pozycji, którą chcemy zająć. Jeżeli ja bym miał wymienić taką rzecz dla drużyny harcerzy czy



środowiska, to powiedziałbym: trafienie z harcerskim systemem wychowania do jak największej grupy osób, budowanie postawy odpowiedzialności jak najszerzej. Z mojej perspektywy oznacza to: doprowadzenie do zbudowania pełnej ścieżki wychowania od zucha do wędrownika (ze stopniem HR) i wykształcenie kolejnej drużyny. Dlatego też proponuję wypełnianie tych narzędzi z wielką dalekosiężną myślą - czego Wam brakuje, by z Waszej drużyny harcerzy wyłonił się Związek Drużyn? Związek Drużyn, czyli przynajmniej jeden pełny pion (1 lub 2 gromady zuchów, 1 drużyna harcerzy i 1 patrol/drużyna wędrowników) oraz załazek drugiego pionu, choćby jedna nowa samodzielna drużyna harcerzy. To wyzwanie na lata, ale jak mawiał Bi-Pi - nasze ideały powinny być wysokie. Plan na najbliższy rok to zbyt mało - potrzeba szerszego obrazu, celu strategicznego. Ja proponuję taki. Oczywiście, te narzędzia mogą też pomóc Wam po prostu utrzymać jakość i śledzić postępy.

Tabela wieku - skontroluj stan stopni

Wychowanie indywidualne to w ogromnej części praca ze stopniami. Zaczynij od tego szybkiego podsumowania: popatrz na swoją drużynę pod dwoma kątami - piramidy wiekowej i piramidy stopni. W czystej teorii najmłodszych i bez stopnia powinno być kilka razy więcej niż np. osób ze stopniem ćwik w wieku 16 lat. Na zielono zaznaczone jest pole wiekowe, które według regulaminu stopni przypada na dany stopień.

	11 lat	12 lat	13 lat	14 lat	15 lat	16 lat	17 lat	18 lat	19 lat	>19 lat	Razem
Bez stopnia											
Młodzik											
Wywiadowca											
Ćwik											
HO											
HR											
RAZEM											

Lista piętnastolatków - wszyscy potencjalni następcy

Wieść gminna niesie (bo nikt tego specjalnie nie analizuje), że najwięcej osób rezygnuje z harcerstwa w wieku 16 lat. Dlatego też przy tym narzędziu zaczniemy rok wcześniej. Część z tych starszych chłopaków zostanie wędrownikami, ale część już będzie mogła zasilić kadry różnych jednostek. Zastanówcie się nad wszystkimi chłopakami starszymi, niż 15 lat - kim mogliby być w przyszłości? Czy macie kogo wysłać jako wsparcie do gromady zuchów? Czy macie potencjalnych następców (tak, więcej niż jednego) i następców dla niego? Czy jest może ktoś, kto mógłby założyć nową jednostkę? Gdzie osobowo jest dobrze (jest zapewnione wsparcie), a gdzie trzeba popracować, by wszystko sprawnie działało?



Przeczytaj też: *kiedy zacząć myśleć o przekazaniu drużyny?*

Imię i nazwisko	Stopień	Wiek	(tak/nie) Czy był na kursie		(tak/nie/nie wiem) Czy to materiał na		(tak/nie) Czy ma otwartą próbę instruktorską?
			przedinstruktorskim/metodycznym?	przewodnikowskim?	drużynowego harcerzy?	Zuchmistrza?	

Charakterystyki harcerzy - wyjście do prób na stopnie i sprawności

To prawdopodobnie najważniejsza część Waszego planu. Dobre poznanie chłopaków daje Wam możliwość realnej pracy z nimi, wspierania ich w rozwoju. Próbą skonkretyzowania Waszej wiedzy są charakterystyki. Oczywiście, trudno zamknąć całego człowieka w kilku słowach. Stąd nie proponuję tu żadnej tabeli, a raczej zestaw pytań. Dla ułatwienia, by nikogo nie pominąć, proponuję opisywać po kolei drużynę zastępami.

Oczywiście, nie musicie mieć od razu odpowiedzi na wszystkie te pytania (możliwe, że warto zadać ich jeszcze więcej), ale są to obszary, które warto poruszyć przy opisywaniu każdego z Waszych harcerzy, a z pewnością - są to obszary, w których warto się czegoś o nich więcej dowiadywać. Na każdej zbiórce drużyny, na radach z zastępowymi, na biwakach, zimowiskach i obozach. Oczywiście, w tym procesie nie uczestniczysz sam - spostrzeżenia zastępowego czy przybocznych są również istotne.

Każdą charakterystykę warto zacząć od odpowiedzi na klasyczne pytania: jak ten harcerz się nazywa? Ile lat jest harcerzem? Czy ma chustę/krajkę/plakietkę drużyny (lub podobne)? Jaki ma stopień? Czy był na jakichś kursach?

W dalszej części proponuję odpowiedzieć na jak największą liczbę tych pytań (oczywiście tylko, jeśli jesteście pewni, że znacie odpowiedzi): jak zachowuje się w grupie? Jak odnosi się do innych? Jak reaguje na sukcesy? Jak reaguje na porażki? Czym się szczególnie interesuje? Czy ma do czegoś talent (nieźle śpiewa, dobrze tańczy, świetnie gra w piłkę, gra na gitarze, wymyśla historie, majsterkuje, robi zdjęcia etc.)? Czy może chciałby zacząć robić coś z poprzedniego nawiasu? Czy z kimś gorzej współpracuje i dlaczego? Czy z kimś lepiej współpracuje i dlaczego? Czy jakaś forma zajęć mu się szczególnie podoba? Czy jakiejś formy zajęć nie lubi? Jak często bywał na zbiórkach drużyny?

SWOT dla Drużyny - podsumowanie i konkretyzowanie

Macie już mniej więcej obraz chłopaków w Waszej drużynie, stopień ich przygotowania do wspomagania Was w drużynie, oraz najpoważniejsze podsumowanie Waszej pracy jako



wychowawców - ich rozwój w stopniach. Czas podsumować tę wiedzę i uzupełnić ją o inne elementy - miejsce, w którym działacie (czy jedna szkoła bądź parafia zapewnia Wam dobry rozwój?), współpraca z dyrekcją czy proboszczem, stan posiadanego sprzętu i dostęp do pomieszczeń (harcówka/magazyn), Wasza ogólna samodzielność kadrowa (czy jest na sali komendant na obóz, kucharz, ratownicy medyczni i wodni?), wsparcie rodziców czy byłych harcerzy itd., itp.

Co jest super, co warto poprawić (albo z czym musicie żyć i to zaakceptować), co może być dla Was przełomowe, a czego się obawiacie? Popatrzcie na swoją drużynę z dystansu. To, co wypiszecie poniżej pomoże Wam sformułować dobre cele do aktualnego planu pracy - dobrze postawione taktyczne cele będą wspierały rozwój Mocnych Stron drużyny, osiągnięcie Szans, poprawienie Słabych Stron, a ich spełnienie sprawi, że Zagrożenia się nie urealnią.

To jest właśnie to narzędzie, które zobrazuje Wam jak bardzo realne są Wasze dążenia do dalekosiężnego, strategicznego celu, który sobie postawiliście.

Mocne strony Wszystko, co jest Waszą zaletą, atutem, przewagą, w czym jesteście dobrzy.	Słabe strony Wszystko, co jest Waszą wadą, co Wam nie do końca wychodzi, co nigdy się nie udawało, co można poprawić.
1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
Szanse Co może wprowadzić u Was pozytywną zmianę, jakie drogi mogą przynieść korzyści dla rozwoju Waszej drużyny?	Zagrożenia Co realnie może się wydarzyć i będzie niebezpieczne w kontekście dalszego działania Waszej drużyny?
1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.

Pytania, które warto dodatkowo sobie zadać, by dobrze sformułować cele, to:

- Czy dana mocna strona pozwoli nam wykorzystać daną szansę?
- Czy dana mocna strona pozwoli nam zniwelować dane zagrożenie?
- Czy dana słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania danej szansy?
- Czy dana słaba strona potęguje ryzyko związane z danym zagrożeniem?
- Co trzeba poprawić?

Jak pracować z tymi narzędziami?

Jak wspomniałem - nie musicie wszystkiego wiedzieć od razu. Ta część powinna żyć, a zmiany w niej wpływać na pracę - planowanie konkretnych zajęć dla ZZ-tu, współpracę z kadrami, dodatkowe doksztalcanie czy wsparcie zastępowych, poszerzenie terenu naborowego drużyny, indywidualną pracę ze stopniami etc. Kilka pierwszych miesięcy w roku harcerskim



to dobry czas na obserwację - odwiedzenie zbiorów przez kadrę, pogadanie z nowymi chłopakami i starymi w drużynie, wybadanie jakości pracy zastępowych na radach drużyny, sprawdzenie zastępów na wycieczkach czy biwakach.

W świecie idealnym widzę kadrę, która raz na miesiąc spotyka się przy planie i dopisuje nowe wnioski, nowe zdania do charakterystyk i rewiduje zagrożenia oraz szanse, podsumowuje działania. Czyta, rozmawia i edytuje.

Ja wiem. Plan pracy drużyny, z racji tego, że zatwierdzany jest raz w roku, wydaje się rzeczą stałą, zapieczętowaną, nieedytowalną. Dlatego czasem mam wrażenie, że drużynowi po zatwierdzeniu planów za często ich nie otwierają. Kratka Twojego śródrocznego planu pracy pokazuje Ci jednak ile masz czasu do wykorzystania w tym roku. I każda minuta jest ważna. Dobrze wypełniona pierwsza część, część rozpoznania, pokaże Ci na co zwracać podczas wydarzeń z życia drużyny. Może też pokazać czego brakuje (może wydarzenia, które poprawi relacje z rodzicami, a może poważnych zajęć z pionierki przed obozem, by wszystkie pryncze stały już pierwszego dnia?). Dlatego proponuję regularnie otwierać plan pracy. Popatrzcie na te elementy i zadajcie sobie pytanie: co się zmieniło? Co udało Wam się osiągnąć, co udało Wam się poprawić, jak zmienili się ludzie i czy wiecie o nich coś nowego? Czy sytuacja jakoś się zmieniła? Dlaczego pojawiły się jakieś nowe problemy? Co okazało się ważniejsze, niż myśleliście? Dobry plan, to myśli, do których się wraca, z którymi się pracuje - nie musicie wtedy odkrywać swojej drużyny na nowo za każdym razem.

„Jeśli powołany do służby generał przykłada wagę do swojej strategii, może osiągnąć zwycięstwo. Zachowaj go! Jeśli generał nie jest dobrze przygotowany[...], możesz być pewny, że zostanie pokonany. Takiego dowódcę lepiej od razu zdegradować.”

Sun Tzu, Sztuka Wojny, Rozdział I

Sun Tzu uchodzi za człowieka, który nie stosował półśrodków i odważnie szedł do celu, mając jednak w głowie dobro swoich żołnierzy - wiedział, że strachem czy rygorem nie zdobędzie się posłuchu. Co do jednego był przekonany - prawdziwy dowódca przygotowuje się do działań. A pierwszym krokiem w tych przygotowaniach jest rozpoznanie, na którym opierają się wszelkie dalsze plany.

Dajcie sobie w tym roku chwilę, by dobrze przeanalizować Waszą sytuację, zanim ruszycie do pracy!

[Ściągnij plik .docx z narzędziami do rozpoznania przed planowaniem](#)



Marcin Gierbisz

Był w miejscach i widział rzeczy: założył gromadę, prowadził szczepek oraz hufiec; w międzyczasie wspomagał referat zuchów i działał w Wydziale Zuchowym. Nie jest już instruktorem ZHR. Ale co zobaczył, to opowie.