

81 w 2025 (617)

# Jak zrealizować plan pracy?

**Data publikacji: 29.12.2025 / Autor: Maciej Karwik**

fot. Andrzej Haładyna

## Trudne się wylosowało, tego nawet ja nie miałem w szkole

Gdyby tylko umieć osiągać postawione sobie cele... To by było coś.

Niestety, osiągnięcie celów jest bardzo trudne. Większość drużyn z którymi miałem do czynienia, realizuje <70% postawionych sobie celów, a czasami o wiele mniej. Co więcej, to samo można powiedzieć o doświadczonych instruktorach prowadzących swoje referaty/wydziały – nieraz w sprawozdaniu z kadencji połowa założeń okazuje się być niezrealizowana.

Skoro nie udaje się to harcmistrzom, jak może się udać się drużynowym? Sprawa nie jest jednak stracona. Potrzebujesz tylko ~~jeden prosty trik~~ trochę wiedzy, determinacji i szczęścia. Nie mogę pomóc z determinacją ani ze szczęściem, więc postaram się dostarczyć trochę wiedzy – zestaw wskazówek i pomysłów, które poznałem, będąc drużynowym. Mam nadzieję, że każdy czytelnik znajdzie coś dla siebie.

### Na etapie planowania

1. Błąd numer jeden: za dużo celów. Upewnij się, że jest ich rozsądna liczba. Oczywiście wszystko zależy od tego, jak one wyglądają, ale żeby podać jakąś wartość odniesienia, to uważam że 10-12 celów to jest już dużo, zwłaszcza jeżeli nie są one trywialne.

Nasza intuicja jest dosyć słaba w prognozowaniu ile czasu i wysiłku coś nam zajmie, więc jeżeli masz popełnić błąd w którąś stronę – postaw sobie za mało celów, a być może okaże się to w sam raz. To ważne także dlatego, że wraz z większą liczbą celów plan pracy staje się bardziej przytłaczający i mniej czytelny.

2. Upewnij się, że cele są konkretne, to znaczy – wiadomo, o co w nich chodzi. Wiele razy widziałem cele typu „Nawiążemy współpracę z parafią” (czyli co? Telefon do księdza wystarczy?) albo „polepszenie technik” (ale w sumie czego chcemy?).

Potem nie wiadomo, co w zasadzie należy uznać za spełnienie tego celu i jakie działania trzeba podjąć. Możesz dodać mierniki, jeżeli pomogą w realizacji.

3. Upewnij się, że cele są wspólne – to znaczy odzwierciedlają wspólną wizję całej kadry. Łatwiej się realizuje cele, gdy cała kadra jest przekonana, że one są serio ważne i mają sens. Zdarzyło mi się widzieć przypadki, gdzie drużynowy jednoosobowo wyznaczał cele lub w ogóle sam pisał plan pracy, i nigdy nie kończyło się to dobrze.

4. Zadbaj o jasny podział zadań. Warto do każdego celu przypisać jedną osobę odpowiedzialną, nawet jeżeli w realizację ma być zaangażowana cała kadra. Taka osoba pilnuje, aby w ogóle ktokolwiek się zabrał do roboty – gdy wpisane są trzy osoby, czasami nie poczuwa się nikt. Jej obowiązkiem jest też na koniec roku sprawozdać się z realizacji tego celu.

5. Dobierz ludzi do zadań pod kątem ich talentów i zainteresowań. To może się wydawać bardzo oczywistą wskazówką, jednak nie jest ona zawsze łatwa w realizacji. Niektórzy ludzie po prostu nie mają drygu do niektórych działań, a do innych zabrają się z wielkim entuzjazmem. Oczywiście, z przyczyn wychowawczych możesz się zdecydować dać komuś zadanie z dziedziny, z której czuje się słabo. Przeważnie jednak, wykorzystywanie talentów ma więcej sensu – prowadzi do ich rozwoju, a także pracy z większym zaangażowaniem i większą skutecznością.

Aby dobrze to zrobić, należy uważnie obserwować przybocznych w działaniu, a także porozmawiać z nimi o ich preferencjach. Czy ta osoba będzie w stanie sprostać systematyczności wymaganej przy prowadzeniu rywalizacji zastępów? Kto lepiej sprawdzi się w przygotowaniu zbiórki dla ZZ? Te drobne decyzje mogą mieć duże znaczenie.

6. Zapewnij wsparcie nowicjuszom. Jako drużynowy, pewnie wiele widziałeś i masz wizję tego, jak powinien wyglądać, na przykład, system sprawności. Jednak mniej doświadczony przyboczny może zupełnie nie mieć tej perspektywy. I na dodatek może nawet nie wiedzieć o tym, że jej nie ma! Rozwiązaniem tego problemu jest dokładne wypytanie się osoby odpowiedzialnej za dany cel, w jaki sposób zamierza go osiągnąć. Jeżeli widzisz, że odpowiedź nie jest przekonująca, siądźcie, wymyślcie sposób realizacji tego celu i spiszcie to razem, Koniecznie upewnij się, że druga strona wie przynajmniej jak postawić pierwszy krok. To jest bardzo ważne oraz zapobiega kłopotom i nieporozumieniom.

7. Nie dawaj newralgicznych zadań nowicjuszom. Jeżeli Twoja drużyna ma mało osób, to nawet jeżeli chcesz nauczyć robienia naborów nowego przybocznego, wyznacz siebie lub kogoś doświadczonego jako osobę odpowiedzialną. Błędy popełnione w przyznawaniu sprawności lub prowadzenia mediów społecznościowych nie są aż tak bolesne. Z kolei dotkliwe są błędy popełnione w np. naborach (które po

sezonie ciężko powtórzyć), komunikacji z rodzicami (których zaufanie ciężko odbudować) czy nadzorze nad zbiórkami zastępów (którym ciężko przywrócić jakość po dłuższych zaniedbaniach).

Nie mówię tutaj, że nie należy nikomu powierzać odpowiedzialnych zadań. Mam na myśli raczej to, że trzeba być ostrożnym w tym, komu powierza się rzeczy, które mogą być bardzo uciążliwe w skutkach, jeżeli nie wyjdą.

8. Spróbuj zaplanować terminy możliwie wszystkiego, co się da. Im więcej rzeczy wpisanych do kalendarza, tym lepiej. Oprócz dużych wydarzeń, takich jak biwaki, wpisz jeżeli możesz zbiórki ZZ, spotkanie z rodzicami, kapituły, zbiórki kwatermistrzowskie, akcje z duszpasterzem, itp. Oczywiście ciężko jest zaplanować, który weekend będzie wolny za kilka miesięcy. Jednak sama obecność wydarzenia w kalendarzu przypomni Ci, że nadszedł już czas, aby się tym zająć. Szczegółowy termin możesz ustalić z mniejszym wyprzedzeniem.

W tym kontekście polecam też pisanie planu pracy na pół roku, a nie na rok. Być może zajmuje to nieco więcej czasu, ale krótszy horyzont czasowy pozwala lepiej rozplanować zadania, a ilość rzeczy do zrobienia jest mniej przytłaczająca. Co więcej, pokusa „zrobimy to w marcu” nie działa, jeżeli plan pracy jest pisany do stycznia.

9. Uważaj na to, aby nie polegać przesadnie na własnej systematyczności i samodyscyplinie. „Zbiórka ZZ co miesiąc? Kapituły co miesiąc? – będę pamiętał”. To brzmi dobrze w teorii, a rzadko udaje się w praktyce. Jeżeli możesz, połącz to z czymś, co na pewno się odbędzie, np. zamiast kapituły co miesiąc, kapituła na każdym biwaku i po każdej zbiórce drużyny. Dzięki temu nie musisz zabierać się do organizacji wielu osobnych wydarzeń. W innym przypadku, spróbuj ustalić terminy tych akcji na np. pierwszy czwartek miesiąca, czy termin w podobny sposób łatwy do zapamiętania. Wpisz wszystko do kalendarza i – jeżeli tego potrzebujesz – ustaw przypomnienia.

Zapominanie lub odkładanie na później jest rzeczą bardzo ludzką i uważam, że nie zawsze trzeba z tym walczyć, gdy można pomóc sobie w inny sposób.

10. Postaw sobie pytanie: czy byłbym zaskoczony, gdyby udało się zrealizować  $\frac{3}{4}$  tych celów? Intuicja potrafi być dobrą wskazówką w takich sprawach, zwłaszcza jeżeli coś jest nie tak. Jeżeli coś Ci podpowiada, że nie, zbadaj dlaczego i wprowadź odpowiednie zmiany (np. czujesz że plan jest nieco zbyt ambitny). Powtarzaj proces, aż przecucie orzeknie, że powinno się udać.

## Na etapie realizacji

1. Co możesz łatwego zrobić od razu, zrób od razu. Jeżeli chcecie kupić wysoką dychę i macie pieniądze – lepiej to zrobić bez zbędnej zwłoki. To samo się tyczy postawienia strony internetowej, zakupu proporców i wszystkich jednorazowych akcji. Oczywiście, to nie jest takie proste, bo wszystko zajmuje czas. Jednak gdy już raz się te rzeczy zrobi na początku roku, to dobry start jest bardzo motywujący.

2. Umieść plan pracy w łatwo dostępnym miejscu. Może to być dysk google (drużyny), jeżeli cała kadra ma do niego dostęp, ale im plik jest mniej zakopany, a miejsce jego przechowywania jest oczywiste, tym lepiej. Jeżeli jedziesz na obóz, wydrukuj go i opraw (np. w segregatorze lub skoroszycie) i połóż na półce w kadrówce, aby każdy miał do niego łatwy dostęp.

Wiele pięknych i ambitnych planów zostaje napisanych, a następnie schowanych gdzieś głęboko w szufladzie. Żaden z nich pożytek. Warto ułatwiać sobie częste doń zerkanie.

3. Pamiętaj o priorytetach. Nie każdy cel jest tak samo ważny, więc skupienie się na najważniejszych będzie miało dużo większy efekt. Zasada Pareto mówi, że 20% działań odpowiada za 80% wyników. Zazwyczaj nabory, zbiórki, biwaki będą dużo ważniejsze niż np. nawiązanie współpracy z parafią lub posty na Facebooku. Pamiętajcie o tym może ułatwić posortowanie celów w planie według ich ważności. W każdym razie uważaj, aby nie zmyliło Cię osiągnięcie trzech mało ważnych celów, gdy jeden naprawdę ważny dla Twojej drużyny wniósłby o wiele więcej.

4. Uświadom sobie i przybocznym, dlaczego to, co robisz, jest ważne. Jeżeli ktoś wykonuje zadanie i nie do końca wie, dlaczego warto np. zrobić zbiórkę kwatermistrzowską, nie będzie tego robił z entuzjazmem. Z kolei, jeżeli sam będzie czuł, że np. wprowadzenie nowych obrzędowości bardzo zbuduje wspólnotę w drużynie, to podejście do tego z większym zaangażowaniem.

5. Dobierz ilość autonomii indywidualnie do każdej osoby. Niektórzy potrzebują być prowadzeni za rękę przez dłuższy czas, a inni z kolei najlepiej będą czuć się, gdy będą mogli swoje zadania prowadzić według własnej wizji. Myślę, że to bardzo istotne, żeby nie pomylić się w żadną ze stron:

- Nie raz wydawało mi się, że wszystko dobrze wytłumaczyłem, więc *oczywiście* dana osoba powinna poradzić sobie dobrze z zadaniem. Rzeczywistość okazuje się taka, że niektórzy ogarniają szybciej, a inni wolniej, a różnice potrafią być znaczne. Trzeba się nastawić na to, że niektórzy przybocznicy mogą potrzebować więcej wsparcia przez cały czas i nigdy z tego nie wyrosną. (Nie mówię tu o przypadkach gdy słabym efektem winny jest brak motywacji, ale to zazwyczaj

łatwo wykryć).

- Innym razem, gdy przyboczny ma determinację i wizję, najlepsze co można zrobić to dać mu dużo dowolności i decyzyjności w tym, w jaki sposób zabierze się do swoich zadań i jakich dokładnie efektów będzie oczekiwać.

Wykrycie tego, którym typem człowieka jest Twój podopieczny, nie zawsze jest oczywiste i może się to różnić w zależności od zadań. Myślę, że jeżeli masz się pomylić w którąś ze stron, to lepiej jest udzielić za dużo wsparcia – przybocznemu łatwiej jest je odtrącić, gdy jest go za dużo, niż o nie poprosić, gdy go brakuje. Więcej o dostosowaniu zarządzania do konkretnych osób w [tym artykule](#).

6. Wyróbcie sobie nawyk wspólnego czytania planu pracy kadrą minimum raz na miesiąc (a drużynowy powinien robić to nawet częściej). Dzięki temu nie zapomnicie o tym, co tam w zasadzie jest. Jest to też łatwiejsze od robienia tego samodzielnie, ponieważ wymaga mniej pamiętania i samodyscypliny – raz na miesiąc drużynowy zarządza czytanie plany pracy i tyle.

Podczas przeglądania planu pracy warto wprowadzać bieżące korekty – wydaje mi się niemożliwym idealne przewidzenie realiów przyszłości w trakcie planowania na początku roku. Jeżeli jakiś cel się zdezaktualizował lub pojawiły się nowe potrzeby – nie bójcie się wprowadzać zmian. Jak to powiedział Jezus: „To szabat został ustanowiony dla człowieka, a nie człowiek dla szabatu”, tak samo plan pracy jest dla Was, a nie wy dla niego.

7. Doceniaj przybocznych za to, co uda im się zrobić. Jak to zrobić można dowiedzieć się w [tym artykule](#). Ale przede wszystkim szczerze i konkretne docenienie to chyba największy motywator do dalszej pracy.

8. Polecam następującą sztuczkę: w trakcie roku wyobraź sobie, że właśnie jest czerwiec, zaraz jedziecie na obóz, a Ty podsumowujesz, jak wam poszło wykonanie planu pracy. Próbujesz ocenić podjęte działania i wyciągnąć wnioski, które zapisałbyś na przyszły rok. Widzisz jasno wszystkie przyczyny sukcesów i niepowodzeń. Spróbuj je zapisać. Co ciekawe, spojrzenie z perspektywy „już jest po wszystkim, wyciągnijmy wnioski”, potrafi dać zupełnie inny punkt widzenia niż bieżące ewaluacje. W tej materii zamiast próbować to logicznie zrozumieć (też nie wiem dlaczego tak jest), polecam spróbować.

9. Ktoś z kadry nic nie robi (a może tym kimś jesteś Ty). Co począć? Twierdzę, że w większości przypadków wynika to z jednej z trzech przyczyn:

1. nie wie jak to zrobić
2. nie może się zabrać do roboty
3. nie ma motywacji

Warto zauważyć, że w wieku licealnym – w mojej opinii – brak czasu jest bardzo słabą wymówką. Nie ma go na liście, ponieważ zazwyczaj sprowadza się do punktu „C”.

Postaram się pokrótce odpowiedzieć na pozostałe problemy:

a. żeby zdiagnozować ten problem, spytaj przybocznego, w jaki sposób planuje zrealizować dany cel, jaki jest pierwszy krok i jakie będą następne, wypytaj o szczegóły. Czasami brak startu jest efektem paraliżu spowodowanego niepewnością, jak w ogóle mam zabrać się za np. zrobienie koszulek drużyny, skoro nie wiem w ogóle skąd wziąć na nie grafiki itp.

b. ten problem jest często ukrytą wersją problemu „a” (nie zabieram się za coś bo nie wiem jak zacząć). Zakładając jednak że tak nie jest i winna jest prokrastynacja, spróbujcie zacząć wspólnie lub umówcie się na jakiś deadline (patrz pkt 10).

c. utrzymanie motywacji u podopiecznych to problem na wiele artykułów, ale jeżeli miałbym zarekomendować rozwiązanie w jednym zdaniu, to jest nim budowanie relacji. Najłatwiej to osiągnąć spędzając ze sobą czas także pozaharcersko. Ważne jest też utrzymanie poprawnej komunikacji: nie złoszczenie się na siebie, rozmawianie o problemach, docenianie.

10. Gdy serio nikt nic nie robi i nie wiadomo dlaczego. Otóż nawet najwięksi mistrzowie produktywności czasami prokrastynują bez powodu i po prostu leży to w naturze ludzkiej. Jednym ze sprawdzonych rozwiązań jest umówienie się z kimś (np. całą kadrą) na wspólne robienie rzeczy o danej godzinie w przyszłości. Wystarczy spotkać się lub połączyć się przez Discorda i każdy zajmuje się przez godzinę swoimi obowiązkami. Presja społeczna nieco ułatwia zebranie się w garść, żeby wziąć się do pracy.

## Na etapie ewaluacji

1. W ogóle przeprowadzić ewaluację. To nie jest takie oczywiste, zwłaszcza gdy jest czerwiec i wszyscy są pochłonięci planowaniem obozu i stawianiem nowych celów, ale na pewno nie rozpamiętywaniem starych. Jak jednak głosi harcerska metoda: obóz jest podsumowaniem pracy śródrocznej – a zarazem znakomitą okazją, aby popracować nad tym, czego nie zdążyło się zrobić w śródroczu, i do rozwinięcia tego, co w śródroczu wyszło dobrze.

Uważam, że podsumowywanie roku po wakacjach mija się z celem, ponieważ wiele istotnych szczegółów ulatuje z pamięci. Dlatego warto zawsze robić ewaluację na gorąco. Wnioski należy umieścić w miejscu, gdzie przetrwają jakiś czas (kartka lub głowa to bardzo ryzykowne pomysły, polecam jednak dysk).

2. Nie być zasmuconym (ani tym bardziej złym), jeżeli nie udało się zrealizować wszystkich celów. Myślę, że przy umiarkowanie ambitnych planach, wynik powyżej 60% zrealizowanych celów jest dobry, a powyżej 75% bardzo dobry. Podczas ewaluacji warto nie zapominać, że np. 50% celów to i tak duży krok naprzód dla drużyny, i że szklanka jest do połowy pełna.

3. Spisać wnioski, nawet te bardzo oczywiste. Intuicja jest bardzo myląca co do tego czy wniosek trzeba spisywać, czy jest zbyt oczywisty i nie trzeba. Odpowiedz sobie na pytanie, czy jesteś w stanie przywołać z głowy choć połowę wniosków z zeszłorocznego obozu – ja chyba z 10%. Dlatego warto zapisać więcej, niż wydaje się być potrzebne.

4. Niech każdy spróbuje spisać swoje wnioski na kartce, a dopiero potem przejdźcie do wspólnej dyskusji. Pozwala uniknąć to myślenia grupowego, gdzie drużynowy (lub najbardziej wygadana osoba przy stole) myśli za całą resztę.

5. Z niektórych zdarzeń nie da się wyciągnąć logicznych wniosków na przyszłość – jeżeli podjęliście decyzję, która wydawała się być dobra, a okazała się być zła, to nie jest dobrym wnioskiem „nie podejmujemy decyzji, które wydają się być dobre”. Mam przez to na myśli, że czasami kiepski rezultat wynika z jak najbardziej poprawnych działań, i nie trzeba w nich nic zmieniać.

## Ostrzeżenie

Plan pracy jest zazwyczaj dobrym przybliżeniem naszych prawdziwych celów, ale nie można odlecieć i skupić się tylko na nim. Patrząc za długo na papierowy dokument, można stracić kontakt z rzeczywistością i zapomnieć o konkretnych osobach, których on dotyczy. Ostrzegam też – żeby być w pełni szczerym – że nie zawsze przestrzegałem wszystkich zawartych tutaj porad, a wiele z nich powstało jako nauka na błędach.

## Do dzieła

Co prawda ciężko może być odkryć magiczną formułę pozwalającą osiągnąć każdy cel, jednak da się w istotny sposób rozwinąć swoje umiejętności w tej dziedzinie. Takie doświadczenia dobrze przenoszą też się na życie prywatne i inne działania nieharcerskie. Warto więc próbować w harcerstwie ile się da, bo to świetne pole do nauki. Do dzieła!

Drużynowy 21 Gdańskiej Drużyny Harcerzy „Wschód” im. Alfa Liczmańskiego (2023-2025). Prywatnie student informatyki, zadeklarowany optymistą i muzyk-amator.