



## Fáza plánovania zmien

Prvým najdôležitejším cieľom v tejto fáze je zostaviť a napísať zoznam kvalitatívnych cieľov a stratégiu krokov, ktoré sa týkajú zmien v oblastiach najmenšieho faktora. Druhým cieľom je pomôcť vášmu pracovnému tímu porozumieť významu šiestich rastových síl a zakomponovať ich do plánu.

### Postupnosť krokov vo fáze plánovania zmien

1. Zorganizujte workshop(y), na ktorom určíte svoje kvalitatívne ciele a stratégiu. (Súčasťou programu týchto workshopov by mali byť nižšie uvedené body 2-6)
2. Účastníkom predstavte princípy 6 rastových síl.
3. Definujte 3-5 kľúčových oblastí, ktorými sa budete zaoberať.
4. Stanovte si konkrétne kvalitatívne ciele a stratégiu.
5. Určte časový plán krokov a rozpočet potrebný na splnenie cieľov.
6. Vytvorte pracovné skupiny, ktoré budú stáť na čele jednotlivých iniciatív.
7. Zabezpečte, aby si plán osvojilo vedenie zboru, pracovný tím aj vedúci jednotlivých služieb v zbere.
8. Naplánujte si aj stretnutia, na ktorých zhodnotíte svoj pokrok, oslávite aj čiastkové úspechy, prípadne v polčase celého procesu zmien urobíte potrebné úpravy.
9. Komunikujte o pokrokoch, aké sa udiali a vyzývajte k modlitbám za konkrétne veci.

### 1. Zorganizujte workshop(y), na ktorom určíte svoje kvalitatívne ciele a stratégiu. (Súčasťou programu týchto workshopov by mali byť nižšie uvedené body 2-6)

- Ak ste pristúpili k fáze plánovania, uvažujte, či nie sú ešte ďalší ľudia, ktorí by sa mali zúčastniť plánovacieho workshopu(ov). Nezabudnite však, že príliš veľký počet ľudí zas môže pôsobiť ako prekážka v jasnom zadaní cieľov a efektívnych plánov.
- Pokiaľ tomu nebudete môcť venovať celý deň, na zostavenie vášho plánu zmien si naplánujte viac než len jedno stretnutie.

### 2. Účastníkom predstavte princípy šiestich rastových síl.

- V tejto fáze je veľmi dôležité, aby všetci porozumeli princípom 6 rastových síl. Zostavenie a používanie plánu, ktorý nezohľadňuje prirodzené rastové sily nepomôže zlepšiť zdravie vášho zboru, čo sa ukáže v ďalšom prieskume.
- Prečítajte si strany 80-103 v knihe *Vyfarbi si svoj svet*, čo vám pomôže pochopiť podstatu princípov 6 rastových síl.

### 3. Definujte 3-5 kľúčových oblastí, ktorými sa budete zaoberať.

- Zopakujte si a aplikujte rastové sily a postupy navrhované v súbore Analýza najmenšieho faktora.
- Pripomeňte si 3-5 oblastí, ktoré ste si zadefinovali vo fáze diagnózy a ak je potrebné, presnejšie ich objasnite a rozšírte. Počet oblastí, v ktorých potrebujete zmenu obmedzte na počet 3-5. Ak ich máte viac, svoju energiu budete musieť rozložiť na viac oblastí, čo môže znamenať, že neuvídite výraznejšie zmeny. Avšak v rámci niektorej z 3-5 hlavných oblastí si môžete určiť aj viac než jeden cieľ.

### 4. Stanovte si konkrétne kvalitatívne ciele a stratégiu.

- Kvalitatívne ciele sú ciele, ktoré sa týkajú vášho najmenšieho faktora a majú zlepšiť zdravie, rast a reprodukčnú kapacitu zboru. Stanovenie cieľov by malo obsahovať tieto prvky:
  - Brainstroming
  - Definovanie vašich kvalitatívnych cieľov
  - Určenie prioritných iniciatív – iniciatívy, ktoré vám pomôžu dosahovať vaše ciele a prispieť k zlepšeniu v oblastiach najmenšieho faktora.
  - Pri každej iniciatíve určte potrebné kroky k naplneniu cieľov a poznačte si, kto za ne bude zodpovedný.

- Potom, ako zdefinujete svoje ciele, urobte záverečnú kontrolu, aby ste sa ubezpečili, že sú to naozaj prirodzené rastové ciele. Prehľad 6 rastových síl vám uvedenými otázkami pomôže vaše ciele vyhodnotiť.
5. **Určte časový plán krokov a rozpočet potrebný na splnenie cieľov.**
    - Časový plán je mimoriadne dôležitý! Ak máte určené ciele a stratégiu, musíte k nim pridať termíny, aby ste zabezpečili zodpovedateľnosť, ktorá je potrebná pre uskutočnenie vašich cieľov.
  6. **Vytvorte pracovné skupiny, ktoré budú stáť na čele jednotlivých iniciatív.**
    - Vytvorenie takýchto skupín umožní zapojenie viacerých ľudí, a tým sa plánovanie zmien stane ich záujmom. V každej takejto skupine by mal byť konkrétny človek, ktorý bude dohliadať na napredovanie smerom k určeným cieľom.
  7. **Zabezpečte, aby si plán osvojilo vedenie zboru, pracovný tím aj vedúci jednotlivých služieb v zbore.**
  8. **Naplánujte si aj stretnutia, na ktorých zhodnotíte svoj pokrok, oslávite aj čiastkové úspechy, prípadne v polčase celého procesu zmien urobíte potrebné úpravy.**
    - Ak si ich cieľavedome nenaplánujete, je veľmi pravdepodobné, že sa ani neuskutočia.
  9. **Komunikujte o pokrokoch, aké sa udiali a vyzývajte k modlitbám za konkrétne veci.**
    - Modlitebníkov neustále informujte o pláne a jeho postupe, aj o aktivitách, ktoré s tým súvisia.
    - V zbore môžu byť aj ďalší ľudia, ktorí sa nezúčastnia workshopu o príprave plánu zmien, ale ktorých plán ovplyvní. Nájdite spôsoby, ako môžete týchto ľudí o pláne informovať, aby ho podporovali a zúčastnili sa práce na zmenách, čím prispievajú k zlepšeniu zdravia vášho zboru.
    - Ľudia plán radi podporia, ak budú vedieť, že v ňom môžu zohrať nejakú úlohu.

**Počas celej fázy plánovania majte na mysli inštrukcie z materiálu „9 najčastejších chýb vo fáze plánovania zmien“, aby ste na základe toho neustále korigovali svoj postup.**



## Šesť rastových síl - prehľad

### 1. Vzájomná závislosť

- Otázka na usmernenie: Aké sú krátkodobé a dlhodobé efekty tohto kroku?
- Kontrolné otázky: Ak uvedieme do praxe tento krok s cieľom zlepšenia kvality ...
  - a) Aké zdroje budeme potrebovať? Akých iných zdrojov, oblastí sa to dotkne?
  - b) Aké budú dlhodobé pozitívne (alebo negatívne) vplyvy na iné zdroje, oblasti?
  - c) Akým spôsobom budeme nepretržite vyhodnocovať dlhodobé efekty a kto bude za to zodpovedný?

### 2. Znásobovanie

- Otázka na usmernenie: Ako to prispeje k znásobovaniu, nie iba k pridávaniu?
- Kontrolné otázky: Ak do praxe uvedieme tento krok s cieľom zlepšenia kvality ...
  - a) Akým spôsobom cieľavedome zabudujeme možnosť znásobovania do investovaných zdrojov?
  - b) Akým spôsobom zvýšime kapacitu produkcie (čiže znásobovanie), a nie len produkciu (čiže pridávanie)?
  - c) Kto bude zodpovedný za neustály dohľad nad procesom znásobovania?
  - d) Nie je naším cieľom iba znásobovať čísla, namiesto toho, aby sme znásobovaním reprodukovali život v našom zbore?

### 3. Premena energie

- Otázka na usmernenie: Ako môžeme využiť pozitívne aj negatívne sily a zdroje na to, aby sa v našom zbore uskutočnila Božia vôľa?
- Kontrolné otázky: Ak uvedieme do praxe tento krok s cieľom zlepšenia kvality ...
  - a) Aké ďalšie nevyužitú zdroje môžeme využiť? Ako zabezpečíme, aby sme vedeli o potrebách ľudí, ktorí sú zapojení do procesu uvedenia zmien do praxe (implementácie)?
  - b) Ako využijeme ich obdarovanie?
  - c) Ako budeme konštruktívne usmerňovať negatívne vplyvy smerom k dosahovaniu zlepšenia kvality života zboru a kto bude za to zodpovedný?

### 4. Udržateľnosť

- Otázka na usmernenie: Ako prispejú naše kroky k zmene k rozširovaniu služby aj v budúcnosti?
- Kontrolné otázky: Ak uvedieme do praxe tento krok s cieľom zlepšenia kvality ...
  - a) Bude to podporovať vznik nových zdrojov tak, aby sa samé udržiavali?
  - b) Ako môžeme postupne znižovať potrebu zdrojov zvonku?
  - c) Ako budeme merať, či sú naše zdroje samo-udržateľné a kto bude za to zodpovedný?

### 5. Symbióza

- Otázka na usmernenie: Ako môžeme spolupracovať, aby sme zvýšili efektívnosť našej služby?
- Kontrolné otázky: Ak uvedieme do praxe tento krok s cieľom zlepšenia kvality ...
  - a) Aké zdroje budeme potrebovať?
  - b) Budú sa tieto zdroje navzájom dopĺňať?
  - c) Ako môžeme podporovať rôznorodosť foriem, metód, štýlov, atď.?
  - d) Ako budeme podporovať, aby zdroje pracovali spoločne a kto bude za to zodpovedný?

## 6. Prinášanie ovocia

- Otázka na usmernenie: Ako môžeme maximalizovať ovocie tejto služby?
- Kontrolné otázky: Ak uvidíme do praxe tento krok s cieľom zlepšenia kvality ...
  - a) Akými jasnými kritériami budeme hodnotiť, či dosahujeme stanovený cieľ?
  - b) Ak je cieľom nejaká pravidelná činnosť, kto bude zodpovedný za to, aby sa neustále vyhodnocovali výsledky s ňou súvisiace?
  - c) Ako pravidelne budeme hodnotiť úspešnosť danej činnosti?
  - d) Na základe čoho bude vedenie prijímať ťažké rozhodnutia, aby upravilo alebo opustilo cieľ, ak vznikne takáto potreba?



## 9 najčastejších chýb pri plánovaní zmien

- 1. Chceme riešiť viac oblastí naraz.** Je lepšie zamerať len na niektoré veci a urobiť ich dobre, než rozložiť svoju pozornosť na príliš veľa činností naraz. Na svojom plánovaní zmien pracujte dovedy, kým vám nezostane 3 až 5 najpodstatnejších oblastí.
- 2. Príliš skoro prestaneme s brainstormingom.** Ak s tým skončíte priskoro, je potom ľahké rýchlo určiť ciele a plány. Ak ste si už určili 3 až 5 najdôležitejších oblastí, na ktoré sa zameriate, poprosť ľudí, aby urobili brainstorming k oblasti číslo jedna. Potom prejdite k druhej oblasti, atď. Nakoniec si pozrite zoznam, aby ste videli, kde sa niektoré vaše myšlienky navzájom prepájajú. To vám pomôže určiť potrebné smerovanie a ciele. Potom opäť pokračujte v brainstormingu. Hľadajte body, ktoré sú navzájom prepojené.
- 3. Nedokážeme ísť za ohradu obvyklých riešení.** Pri brainstormingu je podstatné, aby ste boli kreatívni. Obvyklé riešenia, ktoré vám napadnú ako prvé, bývajú iba zriedkavo efektívne.
- 4. Nezaoberáme sa odporom ľudí voči zmenám.** Hovorí sa, že posledné slová vymierajúceho zboru boli tieto: „Vždy sme to robievali takto.“ Buďte pripravení na odpor ľudí, ak sa budete snažiť o nové veci, alebo ak budete chcieť odstrániť staré, nech by boli akokoľvek neúčinné.
- 5. Neurčíme konkrétnych ľudí, ktorí sú zodpovední za jednotlivé kroky plánu.**
- 6. Neurčíme časové obdobie a termíny, čas vyhodnocovania a ďakovania za výsledky.**
- 7. Vytvoríme plán zmien, ktorý je príliš veľký a neurčitý.** Určte si radšej jasné úlohy a väčší plán rozpracujte na menšie časti.
- 8. Plán zmien vypracuje príliš málo ľudí.** Kým pracujete na plánovaní, zhromaždite do jednej miestnosti všetkých ľudí, ktorí tam majú byť. Ak plán zostaví len staršovia alebo len úzky tím pastora a napríklad worshipový tím sa s ním nestotožní, a tím ani neuvedie do praxe zmeny, celý proces zmien sa spomalí alebo zabrzdí. Zabezpečte, aby v procese zostavovania plánu zmien boli prítomní všetci ľudia, ktorých sa týka a ktorí budú zodpovední za jeho realizáciu v praxi (implementáciu). Prítomní by mali byť aj ľudia zodpovední za rozpočet zboru. Plán zmien zostavujte v širšom okruhu ľudí, aby na konci stretnutia s ním boli ľudia stotožnení, aby ho potvrdili a boli pripravení robiť kroky k uplatňovaniu v praxi (implementácii).
- 9. Zabudneme na rastové sily.** Prírodné rastové sily sa prejavujú v každom pláne, či ich vezmeme do úvahy alebo nie. Buďte preto pripravení domyslieť dôsledky zmien, o ktoré usilujete a ktoré sa dotknú jednotlivých oblastí služby v zbore. Inštruktor NCD pomôže vášmu tímu cieľavedome využiť rastové sily v procese plánovania zmien.