



A Ban Uppa!-nál

„Felfelé!”

A Ban Uppa! új projektje

Vázlatos munkaterv
(Várjuk észrevételeiket!)

február-március:	kapcsolatfelvétel a szponzorokkal támogató intézményekkel és a külföldi partnerekkel, a kapcsolatok ápolása; egy szabadban eltöltendő hétvége előkészítése
április:	a projekt véglegesítése és a pályázatok megírása sátorozás a hegyekben a húsvéti szünetben előkészítő találkozó az ifjúsági cserekapcsolatok vezetőivel az ifjúsági csereprogram munkacsoport kialakítása
május:	az Up Café megnyitása, és működtetése minden héten csütörtöktől vasárnapig az esti órákban; kötetlen találkozók és beszélgetések a fiatalokkal
június:	vezetőképző tréningek előkészítése a kortárs segítők számára
július:	sportfesztivál
augusztus:	ifjúsági csereprogram (a testvérvárosokból a csereprogramra érkezők fogadása)
szeptember:	vezetőképző tréningek a projekt áttekintése az elért eredmények tükrében
október- december:	drogokról szóló kampány tanórákon az iskolában, családokkal a kultúrközpontban; az ifjúsági csereprogram értékelése
december:	természetesen újév - köszöntő partink is lesz!...
január-február:	sokkal több minden jön... majd meglátod!... ...De a projekt júliusban véget ér, amikor a mi gyakorlatunk. Kérjük küldd el nekünk megjegyzéseidet, javaslataidat!

Dali & Matto

3.3 A projekt megvalósítása, implementációja

Mivel? Kivel? Mikor? Hol? Hogyan?

A projekt több, mint egy érvényesülni akaró ötlet. A projekt olyan ötlet, amelyet megvalósíthatóvá alakítottak az alapos tervezéssel, és amit végre fognak hajtani.

A tervezést követően elkezdődhet a munka. Őszintén szólva ez a két fázis néha átfedi egymást, mert a tervezés egyes részei már-már megvalósításnak számítanak.

Ha azonban azt tekintjük projektnak, ami a munkatervben le van írva, akkor világos, hogy a leírt feladatokat valamikor majd elő kell készíteni és meg is kell valósítani.

A megvalósításnak csak két aspektusára fogunk kitérni, mert ezek azok, amelyek általános leírása



Forrásmenedzselés



a leginkább hasznosnak és ideillőnek tűnik (természetesen minden projekt megvalósítása más és más aspektusokat igényel):

- a projektbe bevont erőforrások menedzsmentje,
- a projekt megvalósításának (implementáció) folyamatkövetése (monitoring) és értékelése (evaluáció).

3.3.1 Erőforrások menedzselése

Az, hogy tudjuk, mit szándékozunk csinálni, mikor és hol, segít meghatározni azt, hogy mire van szükségünk (és ellenőrizni azt, hogy mivel rendelkezünk már) ahhoz, hogy előkészíthessük és működésbe hozhassuk a programot. Az erőforrások lehetnek pénzügyiek (kampánypénz, vagy üdültetési fedezet), anyagi jellegűek és szolgáltatások (tárgyalóterem biztosítása), humán jellegűek (a programban részt vevő alkalmazottak vagy önkéntesek), vagy idő-jellegűek (idő ahhoz, hogy a projekt minden állomását hatékonyan hajtsuk végre).

A rendelkezésre álló erőforrások értékelése, evaluációja segíti a projektek vezetőit abban, hogy meghatározzák, milyen további erőforrásokra van még szükségük (és finanszírozás vagy támogatás után nézhetnek), milyen munkatársi gárdára (és önkéntesekre) van szükség, és milyen képzést kell kapniuk.

Meghatározható az is, milyen partnerséget kell kialakítani más intézményekkel (iskolákkal, egyéb ifjúsági projektekkal stb.). Az erőforrások meghatározása természetesen sokkal könnyebb akkor, ha a munkatervet konkrétan fogalmazták meg.

Az erőforrások e téren meghatározhatják a programban eszközlendő változásokat, amelyek nem lehetnek drámai mértékűek, ha az alapvető módszertant és célokat betartjuk. A drog-projektben a tv-kampány túl drága, nincs is megfelelő tapasztalatunk abban, hogy ezt hogyan kell megvalósítani, ezért a kampányt iskolákban és ifjúsági központokban folytatjuk inkább.

A valóságban már a tervezés első szintjeinél figyelembe vesszük az erőforrásokat. A projekt céljainak reálisnak kell lenniük, ez arra kötelezi a felelősöket, hogy gondolják végig, milyen saját erőforrásaik vannak, és milyenek megszerzésére van elvi lehetőségük (azaz milyen erőforrásokra pályázhatnak).

3.3.1.1 Időmenedzsment

(lásd még a T-kit sorozat Szervezetfejlesztés kötetének 2.3.3 sz. fejezetét!)

A projektmenedzsment 3. sz. törvénye

„Egyetlen nagyobb projekt sem készül el időben, költségvetésen belül, és ugyanazokkal az emberekkel, akikkel indult. Nem a mienk lesz az első.”

„Oh, ne hagyd, hogy az idő becsapjon, az időt nem tudod legyőzni.”
(W.H. Auden)

„Hiába futsz, ha nem indulsz el idején.”
(J. de La Fontaine, *A nyúl meg a teknős*; ford. Rónai György)

Az idő kulcsfontosságú erőforrás - és ahhoz, hogy a legtöbbet tudjuk kihozni belőle, menedzselnünk kell!

Néhány realiztikus gondolat az időről:

- nem lehet időt megtakarítani,
- nem lehet időt átváltani,
- nem lehet időt venni,
- nem lehet időt eladni,

- az időt csak kihasználni lehet!

Néhány tanács arra, hogyan használhatjuk ki hatékonyabban az időnket

Ahhoz, hogy időnket és életünket sokkal hatékonyabban használjuk ki, a következőket javasoljuk:

- Inkább előre cselekedjünk, mintsem utólag reagáljunk!
- Kerüljük a céltalan tévelygést, vagy a semmittevést!
- Tervezzük meg a feladatokat!
- Variáljuk tevékenységeinket az időbeosztásban!
- Találjuk meg az egyensúlyt a munka és a szórakozás között!
- Találjuk meg az egyensúlyt a szakmai, családi és személyes tevékenységek között!
- Tervezzünk keretet a napi időbeosztásunkban olvasásra, álmodozásra, játékra, nevetésre, gondolkodásra, társadalmi tevékenységekre, egyedüllétre, örömmre!



Egy napunk megszervezése és megtervezése

Néhány ötlet:

- Soroljuk fel céljainkat, állítsunk fel prioritásokat!
- Alkalmazzunk időszaki tervezést (heti, havi, éves)!
- Használjunk határidőnaplót vagy menedzsernaptárt!
- Készítsünk napi tervet!
- Készítsük el a Tennivalók Listáját, állítsunk fel prioritásokat és cselekedjünk ezek figyelembevételével!
- Amikor papírmunkát végzünk, minden papírt csak egyszer vegyünk kézbe!
- A nap különböző időpontjaiban tegyük fel magunknak a kérdést: Mi lenne az időm legjobb kihasználási módja - éppen most?
- Tanuljunk meg NEM-et mondani!
- Tartsuk rendben asztalunkat, szabaduljunk meg minden tárgytól /irattól, ami nem azzal az üggyel kapcsolatos, amivel éppen foglalkozunk!
- A nehéz feladatokat vegyük előre - ne utoljára fogjunk hozzá a legnehezebb munkákhoz!
- Mi a lényeg? Miért veszünk részt egy találkozón vagy megbeszélésen - tegyük fel magunknak ezeket a kérdéseket, és legyünk lényegre törők!

- Ahol érdemes, adjuk át a feladatokat másoknak!

Írányítsuk időnket, ne hagyjuk, hogy az idő irányítson minket!

És ne feledjük az időmenedzsment arany szabályát: **A ki nem fejtett erőfeszítés elvesztegetett lehetőség!**

Útmutató a prioritások felállításához

Sok ember számára a prioritások felállítása túlságosan komplex feladat, amit bármi áron el szeretnének kerülni. Ahelyett, hogy meghatároznák, mit szükséges megtenni, és megtenni azt, inkább azzal intézik el a problémát, hogy nem fogadják el azt, ami a legegyszerűbb megoldás lenne a feladat szisztematikus megközelítése esetén. A prioritások felállítása meglehetősen összetett feladat, mivel figyelniünk kell arra, hogy:

- mi a sürgős és mi a fontos;
- milyen kölcsönhatások vannak a megvalósítandó dolgok között;
- mekkora a feladat megvalósításához és befejezéséhez szükséges időmennyiség.

Az alábbi táblázat segít a döntéshozatalban, különösen, ha a sürgősség és a fontosság az elsődleges szempontok.

A táblázat mutatja, hogyan kezelhetők a különféle típusú feladatok, megbízatások, találkozók, elkötelezettségek stb., a sürgősség és fontosság függvényében.

Nagyon sürgős / Kevésbé fontos	Nagyon sürgős / Nagyon fontos
Csináljuk meg magunk, ha van rá időnk! Ha nincs, bízunk meg vele valaki mást!	Ezeket a dolgokat feltétlenül saját magunk végezzük el.
Kevésbé sürgős / Kevésbé fontos	Kevésbé sürgős / Nagyon fontos
Ezeket a dolgokat elhalaszthatjuk, teljes egészében elhagyhatjuk, vagy átadhatjuk másnak.	Ezeket a dolgokat vagy mi magunk végezzük el, vagy legalább bízunk meg vele valaki mást, hogy megkezdődhessen a problémamegoldás alapjainak lefektetése, a lehetőségek kihasználása!



Időmenedzsment



Tudhatjuk, hogy túl vagyunk terhelve, ha:

- évekkel ezelőtt elhunyt rokonok látogatnak meg minket, és azt javasolják, hogy pihenjünk egy kicsit;
- újra és újra ugyanazokat a mondatokat ismételtetjük, és fel sem tűnik, hogy már mondtuk korábban;
- a Nap túl hangos;
- a fák üldözőbe vesznek;
- látjuk az egyes levegőmolekulákat, ahogy vibrálnak;
- halljuk a pantomimot;
- azt gondoljuk, ha elég erősen koncentrálnunk, tudunk repülni;
- a dolgok nagyon világossá válnak;
- újra és újra ugyanazokat a mondatokat ismételtetjük, és fel sem tűnik, hogy már mondtuk korábban;
- kötél nélkül ugrókötelezünk;
- 7/8-adot út a szívünk;
- valófélben vagyunk a valóságtól;
- úgy tűnik, hogy az emberek bináris kódban beszélnek;
- nagy kijelentéseket tennénk az életéről az univerzumról és minden másról, de nem találjuk meg a szavakat mielőtt kialudna a tűz, és ott maradnánk még nagyobb zavarban, mint azelőtt;
- tudunk utazni mozgás nélkül;
- a gyomorégés elleni tabletták válnak a fő táplálékforrásunkká;
- ellenállhatatlan késztetést érzünk, hogy megharapjuk az orrát azoknak, akikkel beszélgetünk;
- újra és újra ugyanazokat a mondatokat ismételtetjük, és fel sem tűnik, hogy már mondtuk korábban.

Tervezzük meg hatékonyan időnket!

Mindenki számára kihívást jelent, hogyan használja ki legjobban az idejét. Ez egyúttal a hatékonyságunk javításának egyik módja is. Próbáljuk meg jobban hasznosítani a rendelkezésre álló időt! Ezt mindenki megteheti, ha ütemtervet készít feladataihoz.

Az időmenedzsment módszere formulák kidolgozásán alapszik.

De ne feledjük:

- ne tervezzük túl az időnket, csak 80%-át foglaljuk le;
- önfegyelemre van szükségünk, hogy tartani tudjuk a tervet;
- ne feledjük a 80/20-as szabályt, időnk 80 % -a gyakran az elvégzendő feladatok 20 %-ára fordítódik!



3.3.1.2 Pénzügyi erőforrások

Minden projektnek kell, hogy legyen költségvetése. A költségvetés mindig két dologból tevődik össze: ráfordításokból - melyek a projekt költségei - és bevételekből - ezek a költségek fedezésére a projekthez megszerzett források. Az összköltség tekinthető a projekt árának, értékének is. A költségvetésnek egyensúlyban kell lennie. Nem lehet negatív (akkor honnan lesz meg a pénz?) és nem lehet pozitív sem (azok a projektek, amelyekről beszélünk, nonprofit jellegűek).

A projekt nagyságától függően egy átfogó költségvetés felállítása a projekt kezdetekor nehézséget jelenthet. Gyakran így van ez a közepes és hosszú távú projektek esetében is, ezért gyakori a költségvetések későbbi átdolgozása. Mindazonáltal, a nehézségek ellenére is, a költségvetés fontos, mert képet ad a valóságról, a projekt dimenzióiról. Költségvetés nélkül nem lehetséges a projekt ellenőrzése, és nem lehet tudni róla, hogy megvalósítható-e. Ha nem tudjuk, mennyibe kerül ez nekünk, nem tudjuk, mennyi pénzre van szükségünk. Ilyen egyszerű.

Az átfogó költségvetésen túl szükségünk lesz az egyes feladatokhoz kapcsolódó rész-költségvetések elkészítésére, legalább is a fontosabb feladatok esetében (pl. ifjúsági csereprogramok, poszterkampány stb.). Ennek két fontos oka van:

1. A kérdéses összegek gyakran olyan nagyok (pl. egy nemzetközi szeminárium), hogy külön elszámolást és finanszírozást igényelnek.
2. Ritkán lehetséges a projektet egyben finanszírozni. Kevés szponzor vevő erre. Még azok is, akik elvben megteszik, rendelkeznek egy kizáró listával (ezek azok a dolgok, amiket nem finanszíroznak). Gyakran könnyebb szponzorokat találni egy-egy feladatra, mint az egész projektre - („A sporttevékenységeket támogatjuk, de ami az utazást illeti: mi sohasem finanszírozunk utazást...”).



- Védjük az életet és éljünk tovább! Kerüljük a stresszt és a fejfájást! Legyen megfelelő a könyvelésünk! Elszámoltathatóknak kell lennünk a felhasznált anyagi támogatásokat illetően, ha törvényesen esetleg nem is, morálisan mindenképp.
- Legyünk őszinték! Vannak, akik tudják, mi reális és mi nem.



- Legyünk bátrak! A projekt jó, megéri a pénzt, de még meg kell dolgoznunk érte! A végén fizetődik ki!
- Győződjünk meg arról, hogy a szervezetünk őszintén elkötelezett a projekt iránt, és erre az elkötelezettségre építve kezdjük meg a pénzügyítést!
- Kérjünk tanácsot és véleményt! A támogatóknak saját szempontjai lehetnek a projektünkkel kapcsolatban. Sokkal jobban kötődnek majd a projekthez, ha az a benyomás alakul ki bennük, hogy számít a véleményük.
- Osszuk fel az alkalmazotti költségeket és a rezsiköltségeket az összes feladatra a költségvetésben (ha nem pályázunk mindenre külön!)

Különböző deficitben találjuk magunkat, mivel senki sem akarja majd a projekt-csoport tagjai által végzett munka árát megfizetni.

- Ne feledjük, hogy a támogató szervezetektől kapott minden anyagi támogatással el kell számolni!
- Mindegy mennyire kínos, a pénzügyi beszámoló a projekt részét képezi. Igen, ez is a mi felelősségünk!
- Ne fogadjuk el a „nem”-et válaszként! Próbáljuk meg máshol! Próbáljuk meg más feladatra kérni a támogatást! Tartsunk kapcsolatot szponzorainkkal!

A pénz menedzselése...
forrásszervezés!



Hogyan írjuk le a pályázatban?

Minden pályázathoz kapcsolódik egy költségvetés, ez tartalmazza azt, mit kérünk a szponzortól vagy a támogató intézménytől.

Ne feledjük:

- Tartsuk költségvetésünket egyensúlyban (a kiadások pontosan meg kell egyezzenek a bevételekkel)!
- Ellenőrizzük, mennyit tudnak a szponzorok adni (néhány támogató intézmény maximuma az egy projektre, vagy egy fogadó intézménynek adható összegeket)! Ha többet kérünk, mint amennyit adni tudnak, az rossz pénzügyi tervezésről tanúskodik!
- Szerezzünk információt a támogató szervezet értékelési kritériumairól, prioritásairól, költségvetés-készítési szabályairól stb. Kövessük ezeket!
- Mondogassuk magunkban, hogy a cél nem az, hogy megszerezzük a pénzt, hanem hogy elérjük a projekt céljait!
- Diverzifikáljuk forrásainkat! Lehet, hogy egymást kiegészítő forrásokat tudunk találni!
- Mutassuk ki, hogy a szervezet, az önkéntesek és egyéb szponzorok mennyiben járulnak hozzá a feladatok megvalósításához!
- Kövessük a pályázati útmutató előírásait - még akkor is, ha néha ostobának tűnnek számunkra. Ha nem követjük, az a legrövidebb út az elutasításhoz!
- Mutassunk be realisztikus költségvetést! Az emberek általában tudják, mi mennyibe kerül. A túl alacsony árak a komolyság vagy az ismeretek hiányára utalnak. A túl magas árak a rossz menedzsment kockázatára utalnak!
- Minden költséget és hozzájárulást vegyünk számba, még a természetbeni hozzájárulást is. Ha szükséges, ellenőrizzük, hogy a szponzorok alkalmaznak-e limiteket az önkéntesek és természetbeni hozzájárulások elszámolásánál!





TEGYÜK EZT:

- Tartsunk kapcsolatot a szponzorokkal, még akkor is, ha nem támogatták a projektet!
- Kérjünk állásfoglalást, ha a pénzt másra akarjuk vagy másra kell felhasználni, mint amire kaptuk!
- Mondjunk köszönetet a szponzoroknak, támogatóknak!
- Hívjuk meg őket, hogy (valamilyen módon) vegyenek részt a projektben!
- Értékeljük minden hozzájárulást (ne csak a "nagy pénzeket")!
- Vezessünk be változásokat, ha arra van szükség, és biztosítsuk a hátralévő rész megvalósíthatóságát!

NE:

- bátortalanítsa el egy „nem”!
- csináljuk, ha nincs meg rá a pénz!
- feltételezzük, hogy magától értetődő a támogatás elnyerése!
- várjuk el a támogatóktól, hogy ismerjék a projektünk fontosságát, ha nem mondjuk el nekik!
- becsüljük alá egy hozzájárulás értékét, bármilyen kicsi is legyen az!
- csináljuk teljesen egyedül. Számvitelesek, pénzügyesek és más szakértők is segíthetnek!

3.3.1.3 Forrásszervezés

Gyakran nehéz a projekt megvalósításához szükséges pénzt összegyűjteni. A projekt gyümölcsözővé válásának a pénz a kulcsa, de sajnos nincs olyan arany szabály, amellyel a szükséges pénzalapot össze lehetne gyűjteni néhány nap alatt. Sok olyan projekt van, amely pénzügyi igényei miatt vált megvalósíthatatlanná.

A forrásszervezés önálló feladat, és a projekt esetében nem szabad véletlenszerű tevékenységként felfogni; nagyon professzionális megközelítést kíván. Ez azért van, mert a projekt versenyhelyzetben van: hatékonynak, meggyőzőnek és innovatívnak kell lennie, és kínálnia kell valamit a finanszírozásért cserébe a támogató szervezetnek.

A pénzalapok keresése és gyűjtése kimerítő vállalkozás. Ráadásul, ha rosszul van szervezve és tervezve, frusztrációhoz és kiábránduláshoz vezethet. A nagy szervezetek profi forrásszervezőinek tanácsa az, hogy készítsünk hosszú távú forrásszervező stratégiát, szisztematikusan gyűjtjük az információt azokról a háttértámogatókról, akiknek, úgy tűnik, szimpatikus a szervezet tevékenysége és céljai, tájékoztassuk a potenciálisan

érdekelte alapítványokat és társaságokat a szervezetről, és végül, céllozzuk meg a pályázati kiírásokat a finanszírozásra szoruló projektekké.

Többféle finanszírozási forrás (vissza nem térítendő támogatás, szponzorálás, humanitárius segély, egyéni adakozás és költségátvállalás) és támogatási mód (a pénz mellett más erőforrások, mint pl. berendezések, termék, munkaerő, szállítás stb. formájában) létezik a projekt számára. Ránk van bízva, hogy a különféle forrásokat áttekintsük, és kiválasszuk azokat, amelyek a projektünk igényeihez leginkább illeszkednek.

A forrásszervezés néhány általános elve

- a forrásszervezés a PR munka része: egy projekt és egy szervezet imázsát kell megjeleníteni;
- bár a forrásszerzés része kell, hogy legyen a szervezet átfogó stratégiájának, ugyanakkor projektspecifikusnak is kell lennie;
- egy személy vezeti, aki tartja a kapcsolatot az egész projektcsapattal, és megállapodást kötött a szervezet vezetőivel;

A pénz menedzselése...
forrásszervezés!





- meghatározott időre vonatkozóan kell megtervezni, kalkulálni és a költségvetésbe illeszteni. A projekt alatt rendszeresen ellenőrizni kell, hogy a forrásszervezés a szükséges feltételeknek megfelelően halad-e.

Mielőtt a forrásszervezést elkezdénénk, ellenőrizzük hogy:

- ismerjük-e töviről hegyire projektet - és a szervezetet;
- hiszünk-e a projektben, készek vagyunk-e és tudunk-e érvélni mellette;
- mennyire vagyunk felkészültek/jogosultak a projekt egyes aspektusait kiigazítani;
- van-e egy listánk mindarról, ami szükséges a projekt megvalósításához, és egy listánk a szervezettől kapott erőforrásokról;
- egyetértünk-e céljainkkal, és támogatnak-e a projektben szereplő partnerek és a szervezet tagjai; az egyéni hozzájárulások keresése vagy bizonyos alapítványokhoz történő pályázás néha stratégiai döntést igényel!

Jegyezzük meg: A nagyobb projektek hasznát húzhatnak abból, ha kisebb „alprojektekre” darabolják szét őket, és ezekre külön-külön keresnek forrásokat.

a) Pénzforrások keresése

A forrásszervezés első lépése, hogy listát kell készíteni a finanszírozási lehetőségekről, feljegyezve a potenciális forrásokat és az erőforrások típusát.

Vissza nem térítendő támogatások

Ezek az alább felsorolt forrásokból finanszírozott programok keretében fordulnak elő:

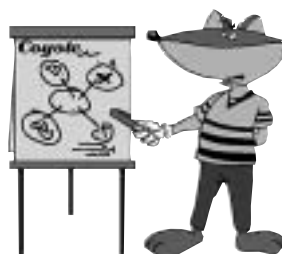
- állami alapok, amelyeket az állami költségvetés terhére működtetnek a civil társadalom bizonyos területeinek fejlesztése céljából. Ezeket kormányzati szervezetek programjai tartják kéz-

ben (helyi vagy regionális hatóságok, országos minisztériumok vagy nemzetközi szervezetek);

- magánalapok, melyeket cégek vagy magánszemélyek hoznak létre, akik „befektetnek” a civil társadalom fejlesztésébe, és alapítványok kezelik őket (lásd a szponzorálásnál).

A támogató programoknak céljaik vannak, és ez teszi lehetővé egy, a pénzkihelyezést szabályozó keretrendszer felállítását. Ez a keretrendszer meghatározhatja a támogatott projektek típusát (céljainak függvényében), finanszírozási formáját, a pályázati és kiválasztási eljárásokat, a vissza nem térítendő támogatás maximális mértékét, az összköltségvetéshez viszonyított százalékát stb.

Különböző kormányzati intézmények és alapítványok által kezelt alapok különböző szektorokban (a program céljainak megfelelően) és különböző szinteken (helyi, regionális, országos és nemzetközi) biztosítanak projektfinanszírozást.



Próbáljunk minden olyan programot megtalálni, amelyre megfelelőnek tűnik projektünk és szervezetünk munkája. Mielőtt beküldenénk egy pályázatot, készítsünk egy rendszerezett listát azokról a programokról, amelyek pénzügyi támogatást biztosíthatnak. Vegyük figyelembe, milyen témákat célozhat meg projektünk (szociális szektor, ifjúság, egészségügy, környezetvédelem, társadalmi kirekesztettség, emberi jogok stb.), a tevékenységek szintjét (helyi, regionális, országos vagy nemzetközi), és azt is, hogy a programokat a minisztériumok, helyi hatóságok, alapítványok vagy egyéb testületek tartják-e kézben.

Amint megvan a lehetséges források listája, válasszuk ki azokat a programokat, amelyek céljai és célkitűzései megfelelnek projektünk céljainak és célkitűzéseinek. Válasszunk olyan programokat, amelyek projektünk földrajzi körzetében működnek (nincs értelme Európai Unió programra pályázni, ha projektünknek nincsenek európai dimenziói). Ehhez készítsünk adatlapot (ami legyen annyira átfogó, amennyire csak lehet) minden egyes támogatási forrásról.

A pénz menedzselése...
forrásszervezés!





Információk támogatási forrásokról

- A szervezet neve és címe
- A pályázatok támogatásáért felelős kapcsolattartó személy
- A támogatott projektek jellege: hogyan állítják fel a prioritásokat, ki állítja fel azokat és milyen időtartamra?
- A pályázatkészítési eljárás: van-e űrlap? Ha van, hogyan lehet beszerezni? Van-e pályázati határidő? Mikor a legjobb pályázni?
- Mi a pályázatok értékelésének módja? Ki dönt arról, mekkora összeget támogatnak? Bizottság dönt a vissza nem térítendő támogatásokról? Mekkora a maximális támogatási összeg, illetve a projekt összköltségének maximum hány százalékát támogatják?
- Mellékelni kell-e további dokumentumokat a pályázathoz?

Ne habozzunk kapcsolatba lépni a támogató szervezettel, hogy mindezeket az információkat megszerezzük!

Nincs értelme véletlenszerűen pályázatokat szétküldeni: csak a céljainknak megfelelő helyeken pályázzunk! Projektünknek meg kell felelnie a vissza nem térítendő támogatások megítélési kritériumainak és a potenciális támogató érdekeinek.

Annak érdekében, hogy információt kapjunk a programokról és/vagy alapítványokról, keressük fel az illetékes helyi vagy regionális szervezet vagy ifjúsági információs központokat. Részletes listák léteznek az alapítványokon keresztül elérhető lehetőségekről. Az internet is fontos információforrás az alapítványokkal kapcsolatban. Végül kérdezzük meg, más projektek honnan kaptak támogatást!

Amint sikerült az első kiválogatást elvégeznünk, szétküldhetjük a pályázatokat, természetesen odafigyelve a támogató szervezet által kért eljárás betartására (lásd alább: Pályázatírás).

Szponzorálás

Ez olyan pénzügyi támogatás, melyet közvetlenül egy cég, bank vagy más szervezet nyújt.

Jelenleg az ifjúsági projektek legjelentősebb támogatási hányada pályázattól szervezetektől vagy alapítványoktól származik (különösen a nemzetközi ifjúsági szektorban). A cégek hozzájárulása minimális, vagy nem is létezik. Ez

valószínűleg amiatt van, hogy a cégek nem ismerik az ifjúsági munkát, a projektszervezők pedig nem mindig keresnek támogatót a magánszektorban, esetleg magyarázható ez a projektvezetők elvi okokra visszavezethető ellenállásával is.

Ennek ellenére jó lenne, ha a cégek komolyabban megjelenének e téren, és nyitottabbak lennének a projektfinanszírozás irányában. Ez számukra publicitást jelent (egy projekt támogatásával a cég pozitív képet tud nyújtani és „adakozó” imázst tud kialakítani magáról, társultan megjelenik a projekt imázsában), és adózási előnyt is jelent (az adományozás adókedvezményvel járhat). Érdemes tudnunk, hogy a nagy cégek éves költségvetésük egy részét projektfinanszírozásra különítik el. A pénz egy része ugyan közvetlenül alapítványokhoz kerül, más része azonban esetleg felhasználható projektek finanszírozására.

Egy nemrég elkészült tanulmány kimutatja, hogy a projektek anyagi támogatása elsősorban a pénzügyi, az energetikai, az elektronikai (az új technológiákat is beleértve), a dohányipari és a szeszipari ágazatból érkezik.

A nagy iparágak képviselői mellett a kis helyi cégek is felbecsülhetetlen támogatást nyújthatnak. Ne feledjük, hogy a támogatás nem feltétlenül pénz formájában érkezik, a cégek néha előszeretettel nyújtanak természetbeni támogatást (felszerelés, szállítás, alkalmazottak stb.).

Amikor megkeresünk egy céget, ne feledjük, hogy piaci szereplők leszünk, és „termékünknek” (a projektnek) versenyképesnek kell lennie. Egy imázst kell „eladni” (közösségi tevékenység, társadalmi változás, ifjúsági munka, társadalmi

Mire számítanak a támogatók?

- Biztosítékra, hogy a projekt sikeresen megvalósul;
- Jó pénzügyi menedzsmentre és az elnyert pénzösszeg a projekt-leírásban megadott módon történő felhasználására;
- A projekt ismertségére és népszerűségére és nevük feltüntetésére minden nyilvános megjelenéskor;
- Jól strukturált, világos projektre;
- Megbízható elszámolásra;
- „Professzionális”, megbízható és jól informált csapatra;
- Korábbi sikerekre és/vagy növekedési kilátásokra;
- Annak a közönségnek a támogatására, amelyben a projektet megvalósítjuk.

A pénz menedzselése...
forrásszervezés!





fejődés stb.). A cég számára az adományozás a nyilvánosság előtti megjelenést jelenti, a „nagy-lelkűség” és „szociális érzékenység” kimutatását. Ez a cég arculatát összekapcsolja a projektével.

Nincs olyan lista, amely a finanszírozást nyújtó cégeket tartalmazná.

Ezért:

- derítsük ki, mely cégek nyújtottak már finanszírozási támogatást, miért nyújtották, és milyen projekteket választottak;
- legyünk kreatívak, és lépünk kapcsolatba olyan cégekkel, amelyeket korábban még nem kerestek meg;
- legyünk meggyőzőek és adjuk el a „terméket” !

Adományok magánszemélyektől

Annak érdekében, hogy a projekthez szükséges erőforrásokat megszerezzük, egyéni adománygyűjtéssel is próbálkozhatunk. A magánszemélyektől történő forrásszerzésnek több formája lehet:

- gyűjtés (pénz vagy felszerelés),
- tombola,
- helyi zsibvásár,
- forrásgyűjtő kampány.

A magánszemélyektől begyűjtött adományok felkeltik az emberek érdeklődését a projektünk iránt, amely ezáltal sokkal ismertebbé válik. Az adománygyűjtés eredményeként az emberek jobban magukénak érzik majd a projektet. Ez nagyon hasznosnak bizonyulhat helyi projektek esetében.

A magánszemélyektől gyűjtött adományokkal az a gond, hogy a potenciális adományozók szétosztan érhetőek el, nehéz a célcsoportot elérni.

Országos és nemzetközi projektek esetében nagyobb információs kampányra is szükség van. Győződjünk meg arról, hogy egy ilyen kampány

nem fog többbe kerülni, mint amennyi előny származhat belőle.

Ha listára vettük az össze lehetséges forrást, kezdődhet a pályázatírás. A forrásszerzés első szintjén ne felejtünk el egyeztetni a projektpartnerekkel, és azokkal, akik a szervezetünkönél a döntések meghozatalában részt vesznek. Győződjünk meg róla, hogy támogatják elképzeléseinket!

b) Pályázatírás

Amikor elkészítettük a lehetséges támogatók listáját, lépünk velük kapcsolatba és magyarázzuk el nekik a projekt tartalmát, mutassuk be a szervezetet, és ismertessük, milyen támogatást szeretnénk.

Projektprezentáció

Készítsünk egy prezentációs csomagot, amelyben teljes körűen, világosan és tömören leírjuk projektünket, amelyben a projekt minden szakasza bemutatásra kerül, és amelyben a projekt megvalósíthatónak mutatkozik, a sikeresség minden reményével.

Pályázatunk leírása előtt, vizsgáljuk meg, hogy létezik-e pályázati űrlap (a legtöbb program és alapítvány esetében van ilyen). Ha van űrlap, azt kell használni, és szigorúan a pályázati útmutató szerint kell eljárni.

Pályázatunknak világosan el kell magyaráznia, hogy projektünk miből áll, milyen helyzetben kerülne megvalósításra, milyen méretű és költségvetésű, és mekkora összeget kérünk rá.

A projekt olvasóinak képeseknek kell lenniük a hitelesség ellenőrzésére és a sikeresség lehetőségének felmérésére. Minél tisztább és részletesebb egy projektleírás, annál inkább megvalósíthatónak tűnik.



A pénz menedzselése...
forrásszervezés!





A pénz menedzselése...
forrásszervezés!



Hogyan írjuk le a pályázatban?

Pályázat

0 - Projekt címe, helység, időtartam és célcsoport

1 - A projekt oka (szükséglet-analízis)

- Milyen igényeket elégít ki a projekt? Milyen statisztikákkal tudja alátámasztani a szükséglet-analízist? Miért fontos ezen igények kielégítése?
- A közösség más tagjai osztják-e a helyzet értékelésére vonatkozó véleményünket?
- Hogyan kívánunk eljárni?

(lásd 3.2.2. szakasz)

2 - Mit szeretnénk elérni a projekttel? (célok és célkitűzések)

- Milyen eredmények várhatók?
- Hogyan érinti a projekt a környezetünkben lévőket?
- Hogyan érinti a közösséget?
- Hogyan tükrözik vissza a projekt céljai szervezetünk céljait?

Megjegyzés: A projektcéloknak elég világosaknak, specifikusaknak és mérhetőeknek kell lenniük.

(lásd 3.2.3. és 3.2.4. szakasz)

3 - Hogyan kívánjuk elérni céljainkat? (módszertan)

- Milyen formát kap a projekt? Írjuk le szerkezetét és a feladatokat! Miért ezeket a feladatokat tartalmazza? Praktikusnak tűnik-e a munkaterv?
- Lesz-e főállású projektkoordinátor? Ki vesz részt a projektben és hogyan?

(lásd 3.2.5. szakasz)

4 - Milyen erőforrásokra lesz szükség (pénzügyi, anyag jellegű, szolgáltatás)?

- Megfelel-e a költségvetés a felvázolt programnak? Számoltunk-e minden költséggel (utazás, terem, anyagok, bérköltség stb.)? Elég részletes-e a költségvetés?
- Hogyan fedezzük ezeket a költségeket?

5 - Ki fogja koordinálni a projektet?

- A koordinátor adatai (név, cím, telefonszám, fax és e-mail)
- Mi a szerepe a projektben? Hozhat-e döntéseket? Mennyire szoros a kapcsolata a szervezet tagjaival és döntéshozóival?
- A résztvevőket bevonjuk-e a projekt futtatásába és koordinációjába? Ha igen, hogyan?

6 - Mikor valósítjuk meg a projektet?

- Mikor kezdődik és mikor fejeződik be a projekt? Adjunk meg részleteket a projekt szakaszairól és határidőiről!
- Milyen tevékenységek kezdődtek már el?
- Mikor vesszük fel a munkaerőt?



7 - Hogyan végezzük a projekt értékelését?

- Hogyan és milyen kritériumok alapján végezzük a projekt értékelését?
- Tervezzük-e folytatást?

(lásd 3.4. szakasz)

8 - Költségvetés

Ne feledjük, hogy a támogató szervezet a költségvetést tartja a pályázat legfontosabb részének!

A következő információknak mindenképpen szerepelniük kell:

Ráfordítások:

- Soroljuk fel a projekttel kapcsolatosan felmerülő összes költséget!
- Becsüljük fel minden kiadást (a pályázati űrlapokon szereplő devizanemben)! Becslésünknek reálisnak kell lennie (mutassuk be, hogyan jutottunk a végső számokig).
- A költségeknek illeszkedniük kell a munkatervhez.
- Becsüljük meg a magánszférától kölcsönkapott dolgok bérleti díját, és tüntessük fel a költségek között (és a bevételek között is)!
- Számítsuk ki az összköltséget!

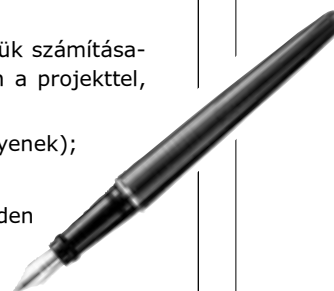
Bevételek:

- A projekthez szükséges minden finanszírozási forrást számítsunk be (szervezetünk saját hozzájárulását, a résztvevők hozzájárulását, a vissza nem térítendő támogatásokat, az adományként kapott vagy bérelt anyagokat és szolgáltatásokat és a támogatóktól igényelt összegeket)!
- Becsüljük meg a szponzorok által adományozott vagy kölcsönadott anyagok költségét!
- Az igényelt teljes összeget világosan meg kell adni (és ez nem haladhatja meg az általában megítélt maximális támogatási összeget).
- Számítsuk ki az összes bevételt! Ennek az összegnek azonosnak kell lennie a „kiadások összesen” tétellel (különben azt sugallja, hogy nincs meg a szükséges forrás, és ennek következtében a projektet nem lehet megvalósítani).

Megjegyzés: Ne feledjük, hogy a támogató szervezetek a költségvetést nézik meg elsőként! Ezért:

- a projekt költségvetése gerjesszen bizalmat, őszintén és reálisan mutassa be projektünket;
- illeszkedjék a projektleíráshoz;
- bár a költségvetés ideiglenes jellegű, álljon olyan közel a végleges számokhoz, amennyire csak lehetséges;
- vázoljunk fel egy tisztességes és reális költségvetést (ellenőrizzük számításainkat és kérjünk meg valakit, aki nincs közvetlen kapcsolatban a projekttel, hogy ő is ellenőrizze);
- kerekítsük a számokat (felfelé vagy lefelé - tizedesjegyek ne legyenek);
- a megadott devizanemben végezzük el a számításokat;
- diversifikáljuk a finanszírozási forrásokat (ne alapozzuk minden igényünket egy forrásra);
- jelezzük, hogy a bevételek közt feltüntetett tételeket már megítélték-e, vagy egyelőre még elbírálás alatt vannak!

A pénz menedzselése...
forrásszervezés!





A pénz menedzselése...
forrásszervezés!



Néhány további tanács a pályázatkészítéshez:

- A pályázatnak világosnak és olvashatónak kell lennie (gépeljük vagy nyomtassuk, és ne használjunk apró betűs írást csak azért, hogy minél több információt bele tudjunk zsúfolni a nyomtatványba!). Használjunk könnyen érthető kifejezéseket!
- Kísérőlevelet is mellékeljünk, mely elmagyarázza, miért pályázunk, és tartalmazza a projekt nevét, azt, hogy mennyit kérünk, és esetleg további információkat is (újságcikkek, a szervezet státusa stb.)! Mindazonáltal a projektre vonatkozó minden információnak szerepelnie kell magában a pályázatban, vagy a megfelelő nyomtatványon.
- Egy olyan személy, aki nincs kapcsolatban a projekttel, olvassa el a pályázatot és ellenőrizze, hogy érthető-e, mit kérünk!

Lépünk kapcsolatba a támogató szervezettel

- Bátran lépünk kapcsolatba azokkal, akik a finanszírozási program felelősei, kérjük tőlük segítséget! Minél több információjuk lesz, annál felkészültebben tudják megvitatni pályázatunkat.
- Igyekezzünk megismertetni szervezetünket (különösen az alapítványokkal)!
- Nyugodtan kérjük telefonon információt arról, hogy áll a pályázatunk, megfelel-e a pályázati előírásoknak, és mikor születik döntés!
- Végezetül ajánljuk fel a támogató szervezetnek, hogy személyesen is tekintse meg a projektet!

Röviden:

Elkerülendő

- Ne küldözzessük ugyanazt a projektprezentációt sok különböző alapítványnak, intézménynek, vagy vállalatnak!
- Ahol létezik a pályázatokért felelős személy, ott ne írjunk közvetlenül a program/alapítvány igazgatójának!
- Ne másolatot küldjünk a pályázatról!
- Ne kérjünk ésszerűtlen összegeket!
- Ne küldjük be pályázatunkat a határidő után!
- Ne feltételezzük, hogy a támogató szervezet ismeri azokat a körülményeket, amelyek között a projekt meg fog valósulni, vagy azokat az igényeket, amelyekre reagál!
- Ne igényeljük működési támogatást, és ne kérjünk támogatást szervezetünk anyag- vagy eszközbeszerzéséhez!
- Ne kolduljunk!

Praktikus tanácsok

- Célozzunk meg olyan intézményeket, szervezeteket, vállalatokat, amelyek valószínűsíthetően anyagilag támogatni fogják projektünket, mert céljaik hasonlóak!
- Győződjünk meg róla, hogy projektünk hihető (a nem realiztikus pályázatok tönkretehetik szervezetünk jövőbeni esélyeit)!
- Ne feledjük feltüntetni szervezetünk teljes címét, valamint a kapcsolattartó személy nevét!
- Higgyünk a projektben!
- Igazítsuk pályázatunkat a támogató szervezet prioritásaihoz!
- Használjuk személyes kapcsolatainkat!
- Ha megadjuk olyan szakemberek nevét, akikkel konzultáltunk projektünkkel kapcsolatban, ne feledjük erről tájékoztatni az illető szakértőket!
- Készítsünk részletes, reális költségvetést, amely egyensúlyban van és pontos!
- Világosan és tömören mutassuk be projektünket!
- Kerüljük a rövidítéseket!
- Tartsunk nyilván minden egyes megvalósított feladatot. Beszámolót kell majd készíteni róluk (ezért gyűjtsük össze és őrizzük meg az újságcikkeket, a résztvevők hozzájárulásával kapcsolatos feljegyzéseket stb.), és a végelszámolás is eljön (gyűjtsük össze minden számlát)!
- Próbáljunk hosszú távú partnerséget kialakítani támogatóinkkal, különösen azokkal, amelyek céljai hasonlóak szervezetünk céljaihoz!
- Ne feledjük köszönetet mondani támogatóinknak!



Szponzorálás

A szponzorálás céljából elkészített pályázat nem tér el jelentős mértékben a fentiektől. A vállalatok alapjait kezelő emberek ugyanazokat az informá-

ciókat igénylik a projektről, mint az alapítványok és intézmények. Valamivel „üzletiesebb” megközelítésre lesz azonban szükségünk.

Praktikus tanácsok

- Gondoljunk bele a vállalkozás helyzetébe: miért fordítson pénzt projektünkre ahelyett, hogy inkább a tőzsdén kamatoztatná azt az összeget? Miért a mi projektünket, miért ne másét válassza? Milyen előnyei származhatnak abból, hogy nevét adja a projektünkhöz? Gondoljunk ezekre a létfontosságú kérdésekre, mielőtt elkészítjük pályázatunkat!
- Gondoljuk át projektünket a cég szemszögéből!
- Használjunk minden olyan kapcsolatot, amelyet a cég felé már kialakítottunk!
- Gondoljuk végig, milyen formában adhat nekünk segítséget a cég! Lehet, hogy jobban megéri a vállalatnak kölcsönadnia egy járművet vagy berendezést esetleg átengednie egy alkalmazottját néhány hétre, mint pénzt adni.
- Még a természetbeni juttatást is becsüljük meg összevágva, és állítsuk be a költségvetésbe!
- Higgyünk abban, hogy annyi támogatást kapunk, amennyit kértünk, de azért gondoljuk át azt is, hogy milyen alternatív forrásokat ismerünk!
- Gondoljuk át alaposan, kinek az aláírása mutatna stratégiaileg a legjobban a pályázat kísérőlevelén (a mienk, szervezetünk elnökéé stb.)!
- Hangsúlyozzuk ki, melyek azok az előnyök, amelyeket projektünk nyújthat a cégnek (pl. a nyilvánosság tekintetében)!

A projekt során

Biztosítsunk nyilvánosságot a projektnek - és ne feledjük elmondani, honnan jön a pénz!

Amint fentebb említettük, a projekt finanszírozása a támogató szervezet számára eszköz a nyilvánosság elérésére. Ezért, a projekt során minden nyilvános tevékenységnél valahogyan hívjuk fel a figyelmet arra, ki a támogató (használjuk a támogató cég logóját, plakátjait, vagy egyszerűen tüntessük fel a vállalat nevét).

Bizonyos esetekben a támogató szervezet pontosan előírja, milyen publicitást vár el a projektől. Ellenőrizzük tehát, hogy milyen elvárásai vannak, és megfelelnek-e ezek projektünknek, szervezetünknek. De ne engedjük ki kezünk közül az irányítást, ne hagyjuk a támogatóknak, hogy ők diktálják a prioritásainkat!

Ne feledjük el meghívni támogatóinkat a projekt bizonyos szakaszaihoz, különösen a záró szakaszhoz.

Gondoljunk a beszámoló-készítésre: a projekt megvalósítása, implementációja során őrizzünk meg minden, a projektre utaló feljegyzést, ami a beszámoló készítésénél felhasználható:

- a feladatok megvalósítását összefoglaló beszámolóra gyűjtjük a cikkeket, poszttereket, videókat, a résztvevők beszámolóit, fotókat stb.
- pénzügyi beszámolóra gyűjtünk össze minden számlát, elismervényt.

Ha valami miatt arra kényszerülnénk, hogy jelentős mértékben megváltoztassuk projektünk

menetét, nagyon fontos, hogy erről tájékoztassuk a támogatókat. Ne feledjük, hogy tartalmi és pénzügyi záró-beszámolókat fognak kérni, és ellenőrizni fogják, hogy a beszámoló megfelelő-e annak a kezdeti projektleírásnak, amire a pénzüket adták.

Befejezés után: a projektbeszámoló

A támogatók két részből álló beszámolót kérnek a befejezés után: egyik rész a projekt megvalósításáról szóló tartalmi, a másik pedig a pénzügyi beszámoló lesz. Bár ez nem a projekt forrásszervezési tevékenységének integráns része, része hosszú távú forrásszervezési stratégiánknak. A tartalmi beszámoló legyen rövid, a pénzügyi beszámoló pedig legyen részletes és átfogó. Minden kiadást meg kell tudnunk indokolni.

A beszámoló mutatja, hogy szervezetünk komolyan törekedett a projekt sikeres megvalósítására. Elszámolásunk nélkülözhetetlen lesz támogatóink számára, ezért legyen az elszámolás átfogó és világos, és ne feledjünk számlamásolatot mellékelni minden kiadási tételhez.

Egyeztessünk támogatóinkkal, hogy a projekt befejezését követően megmaradt pénz felhasználható-e a folytatásra. Ha nem, ajánljuk fel, hogy visszafizetjük.

A pénz menedzselése...
forrásszervezés!





A pénz menedzselése...
forrásszervezés!



A beszámoló eszköz arra, hogy növeljük szervezetünk ismertségét a támogató szervezetek körében.

A támogatókkal fenntartott jó kapcsolat előnyt jelent későbbi forrásszerző tevékenységünk során.

3.3.1.4. Matriális erőforrások és szolgáltatások

Számos értelemben, a matriális erőforrások és pénzügyi erőforrások ugyanazt jelentik. Ha van pénzünk, bérelhetünk vagy vásárolhatunk felszerelést, termékeket vagy szakértelmet. Mindezeknek megvan a maguk kereskedelmi értéke, amit ki kell fejezni.

A matriális erőforrások olyan különféle dolgokat takarnak, mint pl.: tárgyalóterem, fénymásoló vagy számítógép, szállítójármű, vagy étel és üdítő. Érdekes lehet - különösen, ha országos vagy helyi szinten dolgozunk - hasonló szervezetekkel partnerséget, együttműködést kialakítani. Bizonyos eszköztípusok nincsenek tökéletesen kihasználva vagy rendszertelenül használják csak őket (pl. egy stúdió, videó-berendezés, sportfelszerelés). Előfordulhat, hogy egy ilyen eszköz ingyen vagy „baráti áron” használhatunk. Ez egyúttal jó lehetőség hasznos szövetségek kialakítására más szervezetekkel és intézményekkel. Az ilyen „szívességi használatot” a költségvetésben a bevételek között tüntessük fel.

A tárgyi eszközök beszerzése bizonyos programok és szponzorok esetében igen nehéz, félnek, hogy pénzük az intézményt finanszírozza, és nem a feladatokat. Bár néha csak képmutatásról van szó (például, amikor a vételt nem, de a lízinget elfogadják), általában igaz az, hogy rossz benyomást tehet, ha a projekt, illetve a feladat költségvetésének ez a része túl nagy a többi részhez viszonyítva. Ha mégis ez az eset áll fenn (és néha ezt is meg lehet indokolni), győződjünk meg arról, hogy minden más lehetőséget megpróbáltunk már a bérlet, kölcsön vagy lízing lehetőségeinek tekintetében. Ha más okunk nem is lenne rá, már csak azért is érdemes alternatív lehetőségeket keresni, mert egy projekt sohasem ismétlődő meg, így a megmaradt berendezések egy része kihasználatlanul fog szétrohadni a szervezetünkönél.

A műszaki szakértelm szintén erőforrás. Mint a berendezéseknél, mindig próbáljunk meg önkéntesekkel dolgozni, vagy olyanokkal, akik örülnek, ha megoszthatják tudásukat. De nekünk, mint

projektmenedzsereknek, szükségünk lehet műszaki szakértelmünk fejlesztésére bizonyos területeken (és lehet, hogy a fiatalok szakértelmét kell fejleszteni). Győződjünk meg arról, hogy a tevékenység ismétlődésének valószínűsége egyensúlyban van-e azzal az erőfeszítéssel, amit a szervezet fejt ki egy személy képzése érdekében.

Hogyan írjuk le a pályázatban?



- Győződjünk meg róla, hogy a természetbeni hozzájárulások és a kölcsönkapott anyagi javak megfelelően elszámolhatók-e a költségvetésben és a pénzügyi beszámolóban!
- Ne keltsük azt a benyomást, hogy a projekt arról szól, hogy a legmodernebb extravagáns számítógépet kell megvenni beépített mikrohullámú sütővel és 3D-s videó-rendszerrel!
- Mérlegeljük (a költségvetésbe állítsuk be) a lízinget vagy a bérletet a vétel alternatívájaként!
- Kérdezzük meg az önkénteseket, műszaki szakértőket, hogy körülbelül mekkora értéke van hozzájárulásuknak!
- Ne feledjük, hogy „nincs ingyen ebéd”! Végül valakinek fizetni kell érte. Ez bevétel. És kiadás az, ha mi vagyunk azok, akik fizetik az ebédet.

3.3.1.5. Vezetés (emberek menedzselése)

A siker tiszteletet szül. A siker irigységet is kivált. A vezetés a projektmenedzsmentben elsősorban annak a csapatnak a menedzselését jelenti, amely a projektért felelős (lásd a következő fejezetet). Emellett az emberek menedzselése (amit gyakran emberi erőforrás menedzsmentnek is hívnak) leginkább azt jelenti, hogy az emberekből a legjobbat hozzuk ki, ami csak bennük van, más emberek javára fordítva mindezt (és saját maguk hasznára is, természetesen). Sok más ember mellett a következő emberek befolyásolhatják leginkább projektünk megvalósítását és kimenetelét:

- kollégáink,
- önkéntesek vagy szervezetünk aktivistái,
- projektünk fiatal résztvevői.



Hogyan menedzseljük...

kollégáinkat (lásd a Csapatmunka részt további ismeretekért):

- Értsük meg aggodalmaikat, és próbáljuk meg legyőzni azokat! Vonjuk be őket, ahol ezt kívánják, de ne terheljük túl őket olyan felelősséggel, amit nem kértek!
- Használjuk tapasztalataikat, és vizsgáljuk meg, milyen szinergiák jöhetnek létre az ő projektjeik és a mi projektünk között! Szövetségesnek tekintjük őket, ne riválisnak!
- Adjunk nekik felelősséget, ha elfogadják! Használjuk őket mint erőforrást, ha beleegyeznek. Konzultáljunk velük, ha a projekt miatti változások érintik őket!
- Fogadjuk el azt, hogy kollégáink nem feltétlenül lelkesednek úgy projektünkért, ahogy mi lelkesedünk! Vizsgáljuk meg, mennyire jogosak kifogásaik és tartózkodásuk!

az önkénteseket:

- Adjunk nekik felelősséget, és konzultáljunk velük olyan kérdésekben, amelyekben jól tájékozottak! Ne kérjünk tőlük véleményt vagy támogatást olyan témákban, amelyekben nem kompetensek - túlzott felelősséget raknánk rájuk.
- A folyamat korai szakaszában vonjuk őket be, általában olyan mértékben, amilyen mértékben elkötelezettséget várunk tőlük!
- Egyértelmű legyen, milyen elvárásaink vannak velük szemben, és legyünk fogékonyak gondjaik (és elvárásaik) iránt!
- Mindig értékeljük munkájukat, és mondjunk nekik köszönetet!
- Találjunk módot arra, hogy személyesen is nyerjenek valamit a projektől (pl. továbbképzést kapnak, szakmai tapasztalatokat szereznek stb.)!
- Fogadjuk el, hogy egy önkéntes jutalmat vár munkájáért (még ha nem is pénzbeli)! Fontoljuk meg a számukra kialakítható támogatási rendszert!
- Az önkéntességnek van egy politikai és szociális értéke is, a pénzügyi aspektuson túl. Tartasuk ezt tiszteletben! Különösen, ha ez összeilik saját projektünkkel, vagy része annak.
- Vegyük figyelembe az önkéntesek képzésének és felkészítésének költségeit projektünk előkészítésénél!

A fiatalok

A legtöbbször a fiatalok lesznek projektünk alanyai és tárgyai. Lehet, hogy nem úgy gondolunk rájuk, mint partnereinkre vagy kollégáinkra. De

az az igazság, hogy a fiatalok, valószínűleg projektünk legfontosabb erőforrásai, hiszen fiatalok nélkül nehéz ifjúsági projektet létrehozni. A fiatalok akkor jelenthetnek erőforrást, ha:

- partnernek tekintjük őket, és nem csak fogyasztóknak vagy résztvevőeknek egy olyan csodálatos projektben, amelynek mi vagyunk a pótolhatatlan irányítói (!);
- ténylegesen figyelembe vesszük a véleményüket a projekt tervezésében és irányításában, és ezt ők is elismerik;
- tőkének tekintjük őket, és nem problémának;
- tapasztalataikat értékeljük és elismerjük; nehéz elhinni, de a fiatalok többet tudhatnak a fiatalokról, mint a felnőttek;
- a programot ők vezetik, még akkor is, ha mi és kollégáink menedzseljük;
- a projekt értük és velük készül, nem róluk vagy felettük, ezt alaposan gondoljuk át! Kérdezzük meg magunktól, mit kapnak ebből a fiatalok? Elég jó ez? Engem kielégítene, ha az ő helyükben lennének? Mennyi sztereotípiát (a sajátomat, a társadalomét) hurcolok magammal a projektben? Milyen szerepet kapnak a projektben? Hogyan tudják a projektet befolyásolni? Mit tanulhatnak abból, ahogyan a projekt megvalósul?

3.3.1.6 Csapatmunka

A jó csapatmunka úgy stimulál, mint a feketekávé, és legalább annyira nehéz utána aludni (Ann Lindberg mondása alapján).

A csapatmunka fontos a projekt fejlesztése szempontjából. Kizárja azt, hogy egy projekt túlságosan egy emberhez kötődjék, különféle készségeket hoz össze a projektben, ezzel erősítve azt. De a projektnek haladnia kell, betartandó határidők és elvégzendő munkák vannak. A projekt központjában lévő csapatnak különböző feladatokkal kell zsonglörködni. A csapatnak kell döntenie a szervezési és pénzügyi kérdésekben, és ugyanakkor energiát és lelkesedést kell sugározni a projekt körül. Más szavakkal a csapatnak hatékonyan kell dolgoznia. Együtt kell dolgozni különböző emberekkel, akik különböző elképzelésekkel és személyiségekkel jeleskednek, különböző háttérrel, kultúrával és készségekkel rendelkeznek, és néha még más-más nyelvet is beszélnek... mindez jól hangzik, de gyakran nagyon nehéz munkát jelent. Ennek a szakasznak az első része a csapatmunkára összpontosít. Ez magában foglalja a következőket:

- Problémák az együttműködésben;
- A hatékony csapatmunka modellje;
- Csapatfejlesztési modell;

Vezetés és
csapatmunka





Vezetés és csapatmunka



- A hatékony csapatfejlesztés hat pontja;
- Keret a csoportos döntéshozatalhoz;
- A projekt-team és a külvilág.

A csapatmunka nehéz, de érdekes, és még nehezebb, még érdekesebb, ha multikulturális csapattal dolgozunk.

Világos, hogy a csapatmunka nem lesz csak úgy magától hatékony. A jó csapatmunkát ösztönözni kell.

A csapatmunkáról szóló szakasz második része a multikulturális csapatok sajátosságaira összpontosít.

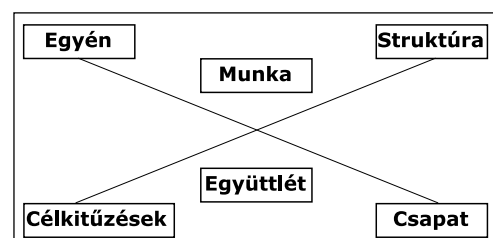
Ez magában foglalja a következőket:

- Miért értékes a multikulturális csapat?;
- Sajátosságok és csapdák;
- Javaslatok a multikulturális csapatmunka segítéséhez.

Csapatot, csapatot, országomat egy csapatért!

Egy varázsszó: együttműködés - az együttműködés négy pólusa

A csapatmunka egyik kulcsfontosságú eleme a hatékony együttműködés. Az együttműködés olyan dolog, amiről könnyű beszélni, de amit nehéz csinálni. Az együttműködés legtöbb problémája a kapcsolatokhoz (az együttlét problémái) vagy a feladatokhoz (munkaproblémák) kötődően jelentkezik.



(Forrás: Drs A.P.R. van Veen in Frank Oomkes, *Training als beroep. Deel 3, Oefeningen in interculturele vaardigheid*, Boom, Amsterdam, 1994)

Az együttlét problémái	A feladatok problémái
Problémák az egyén szintjén Ezek a problémák három társadalmi szükséglettel kapcsolatosak: a csapathoz való tartozás igénye, a csapatmunka befolyásolásának igénye, és a szeretet iránti igény. Az együttműködés várható hossza és mélysége befolyásolja, hogy ezek az igények mennyire lesznek fontosak a csapattagoknak. Ha a csapatmunka nagyon fontos a csapat tagjai számára, akkor igyekeznek jobban kielégíteni ezeket az alapvető igényeiket. Ezek a szükségletek befolyásolják a csapatot. Pl. azok, akik szeretnék, ha befolyásolási igényük teljesülne, versenyeznek másokkal. Azok, akik úgy érzik, nem vonták be őket, több figyelmet fognak követelni... Ha tudatában vagyunk, hogy a csapat tagjainak vannak ilyen jellegű igényeik, és nyitottak vagyunk ezen témák megbeszélésére, csökkenthetjük az egyének és a csapat közti feszültséget. Problémák a csapat szintjén Annak, hogy csapat nem képes megfelelő szintű kohéziót kialakítani, lehet oka a csapat túl nagy heterogenitása, a csapattagok közti kapcsolatok hiánya, az egymásnak ellentmondó elképzelések a célokról, a túlságosan feladat-orientált vezetés stb. Egy nyílt és őszinte beszélgetés segíthet ezeknek a problémáknak a csapatszintű megoldásában.	Célkitűzések A problémák vagy konfliktusok akkor jelennek meg, ha a csapat céljai nem világosak vagy rosszul definiáltak. A világos célok lehetővé teszik a csapatmunka előrehaladásának mérését és értékelését. Ha a célkitűzések túlságosan elnagyoltak vagy már nem világosak, akkor szakítsuk meg a munkát, és beszéljük át újra a célkitűzéseinket. Erősebb lesz az együttműködés, ha a csapat tagjainak együtt kell dolgozniuk a célok megvalósítása érdekében. Struktúra A célok elérése érdekében a csapatnak egy megfelelő feladatstruktúrát kell kialakítania. Ez magában foglalja a szabályokat, módszereket, stratégiákat, a feladatok elosztását és a hatalmi viszonyokat. Ahhoz, hogy a csapat hatékonyan tudjon dolgozni, ezt a struktúrát a csapat tagjainak el kell fogadniuk. Ez megint csak párbeszédet és nyílt kommunikációt igényel.



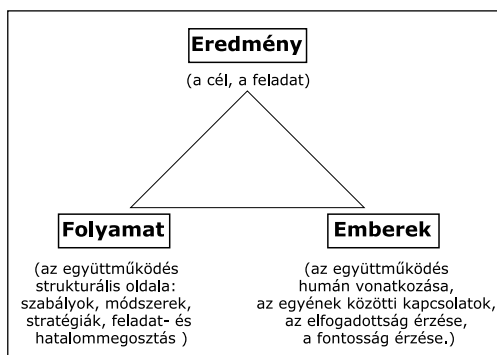
Ahhoz, hogy egy csapat sikeres és hatékony legyen, ennek a négy pólusnak egyensúlyban kell lennie. Ezt nem könnyű elérni egy olyan csapattal, melynek tagjai különböző igényekkel, elvárásokkal, képességekkel, szociális készségekkel, és olykor különböző háttérrel, kultúrával rendelkeznek. Segít, ha tisztában vagyunk ezekkel a különbözőségekkel, és átbeszéljük őket. Időbe telik, de hosszú távon segít a csapatnak előre lépni.

A hatékony csapat modellje

Az ún. 3P modell (Product - Procedure - People): A termék (jelen esetben eredmény), a folyamat, az eljárás és az emberek háromszöge

„A projektnek előre kell haladnia, vannak betartandó határidők, és a munkát el kell végezni. A projektet vezető embereknek hatékony csapatot kell alkotniuk...” (Lawrie, 1996).

A 3P háromszög azt a tényt szimbolizálja, hogy egyensúlyra van szükség az eredmény, a folyamat és az emberek között a csapaton belül ahhoz, hogy a csapat hatékonyra váljon.



A háromszög azt szimbolizálja, hogy egy hatékony csapat esetében ez a három pólus egyensúlyban kell legyen.

- A folyamatokra fordított túl nagy figyelem, a túl szigorú szabályok megölik az emberek kreativitását és spontán megnyilvánulásait. Az emberek kevésbé érzik jól magukat, és ez kihatással van az eredményre.
- Az emberekre fordított túl nagy figyelem, a túl sok beszélgetés arról, hogyan érezzük magunkat, mennyire szeretjük vagy nem szeretjük egymást, ahhoz vezet, hogy elvonjuk a figyelmet az eredményről; a projektcsapat nem egy terápiás csoport!
- Az eredményre fordított túl nagy figyelem akadályozza a csapatot a jó munkamódszerek megválasztásában és visszahat a humán vonatkozásra (kevesebb idő marad arra, hogy meghallgassák egymás véleményét, elvégezzék a teljesítmények és a folyamat értékelését).

Sok csapat túlságosan az eredményre koncentrál. Nem fordítanak elegendő időt arra, hogy megismerjék egymást, hogy megtervezzék a közösen végzett munka folyamatát, hogy figyeljenek a csapattagok érzéseire. Általában időhiány miatt történik mindez: „Csak két napunk van erre az előkészítő találkozóra...”

Első ránézésre sokkal hatékonyabbnak tűnik, ha a feladatokra, az eredményekre koncentrálunk; ha nem kell időt fordítani különböző elképzelések meghallgatására, több idő marad a program-pontok teljesítésére. De hosszabb távon egymás meghallgatása, az egymásra fordított idő növeli a hatékonyságot. Így akár fény derülhet egy probléma igazi okára, vagy egymás meghallgatása eredményezheti a motivációs szint emelkedését (meghallgatás = odafigyelés = elismerjük a társunk, éreztetjük, hogy fontos a csapat számára = nő a motiváció a jobb munkavégzésre).

Az eredmény - folyamat - emberek közötti dinamikus egyensúly jobban segíti a csapat hosszú távú működését.

A 3P: eszköz a csapatmunka értékelésére, evaluációjára

Ez a modell segít abban, hogy hatékonyan tudjunk másokkal együtt dolgozni, de használhatjuk a csapatmunka értékelésére, evaluációjára is.

Kérjünk meg minden csapattagot, hogy értékelje a modell elemeit 1-5-ig.

Beszéljük meg a kapott eredményeket, és kérdezzük meg a csapattagokat, mit jelentenek az általuk adott pontszámok.

Mit lehet tenni a magasabb pontszám elérése érdekében?

Egy csapatfejlesztő modell

Mint minden csoport, a projektcsapat is fejlődik a közös munka során. Időbe és energiába telik, amíg a csapat hatékonyra válik. A csapattagok irányultsága és felkészültsége, a csapat milyensége mind folyamatosan fejlődik. Ahhoz, hogy hatékony legyen, a csapatnak változásokon kell keresztül mennie. Fontos, hogy a csapat tudja, hogy át kell esnie ezen a folyamaton, fontos, hogy a csapattagok tisztában legyenek a folyamattal, és tudják, hogy annak melyik pontján van éppen a csapat.

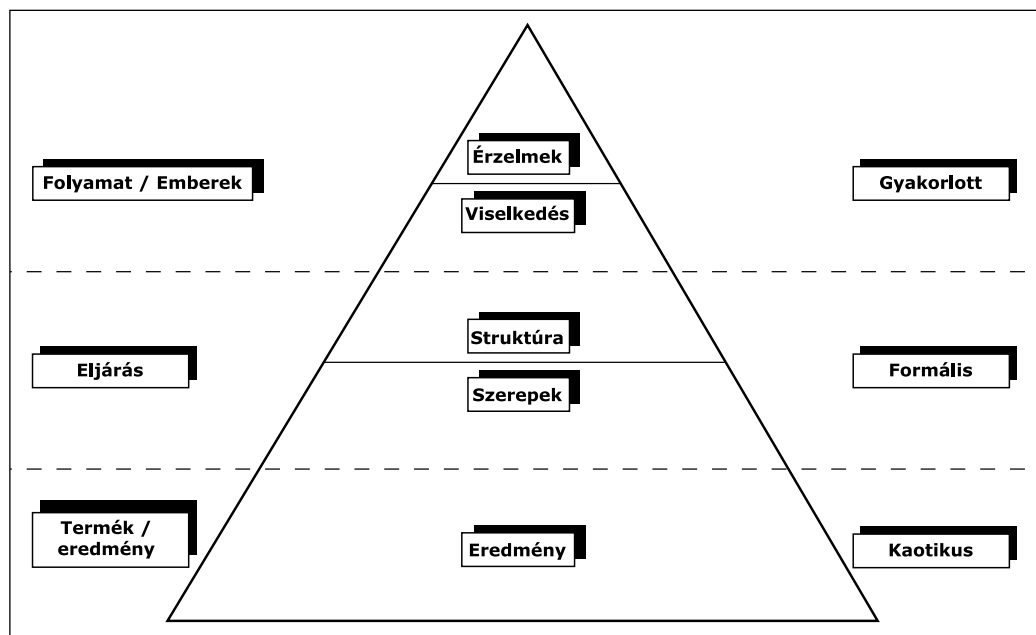
Az elején a legtöbb csapat szinte kivétel nélkül a feladatra, az eredményre, illetve a célra koncentrál. Mindenki szeretné a saját ötletét bevenni, és az együttműködés hamarosan kaotikussá válik. A csapat tagjai egy ideig hajlandóak ezt a káoszt elviselni, de hamarosan felmerül az igény valamilyen rendszer bevezetésére. A csapat számára elengedhetetlen lesz az együttműködési folyamatba több szervezettséget vinni, s tisztázni a

Vezetés és
csapatmunka





Vezetés és
csapatmunka



Ez a modell bemutatja a folyamatot, amelyen minden csapatnak keresztül kell mennie.

szerepeket: Ki próbálja meg a gyűléseket koordinálni? Ki felel az időkeretek betartásáért? A csapat figyelme egyre inkább a folyamatok felé fordul, ezáltal rendszert visz a káoszba: Hogyan fogjuk megfelelő mederbe terelni mindezeket az ötleteket, inputokat stb.? Az együttműködés egyre formálisabbá válik, az emberek akkor beszélnek csak, ha erre engedélyt kaptak a koordinátortól, szigorúan betartják a döntéshozatali módszereket stb. Amint a csapat tagjai érzik, hogy képesek rugalmasan dolgozni ezekkel az eljárásokkal, a csapat a következő fázisba léphet: a csapattagok visszajelzést adnak egymás viselkedéséről, érzelméről és érzéseiről beszélnek. A koordinátor háttérbe vonulhat. Az emberek már nem azért figyelnek, mert muszáj, hanem, mert bíznak egymásban, és tiszteletben tartják egymás elgondolásait, képességeit, erősségeit és gyengeségeit. A csapat most sokkal inkább a csapatot alkotó emberekre összpontosít.

Az a tény, hogy a viselkedésre adott visszajelzés és az érzelmek megbeszélése a piramis csúcsán helyezkedik el, nem jelenti azt, hogy minden csapatban ez a végső cél, sem azt, hogy a piramis többi eleme nincs szükség. Sok csapat nem jut el ebbe a fázisba, de azok a csapatok, amelyekben visszajelzéseket képesek adni egymásnak, és érzelméről és érzéseiről képesek beszélni, hosszú távon sokkal hatékonyabbak.

A csapatmunka nem lesz magától hatékony

A jó csapatmunka fejlesztése ösztönzést kíván. Az alábbiakban felsoroljuk a jó teljesítményt nyújtó csapatok legfontosabb jellemzőit.

Néhány szabály segíthet

Az ifjúsági munkában egyesek allergiásak a szigorú szabályokra, rugalmasan és informálisan akarnak dolgozni. Ennek ellenére jó, ha van néhány egyértelmű szabály. Ha egyáltalán nem állítunk fel szabályokat, a dolgok félrecsúsznak, és kaotikussá válnak. A csapatmunka kezdetekor fontos, hogy közösen megállapodjunk néhány alapvető szabályban, a döntéshozatal, a felelősségek, a kommunikáció és az idő tárgykörében. Természetesen, ha szükséges, a szabályokat meg lehet változtatni a csapat igényei szerint.

Egy keretrendszer a döntéshozatalhoz

A projektcsapatoknak sok döntést kell hozniuk. Az alábbi DECIDE (döntés) keretrendszer megkönnyítheti a problémák vagy nehezebb helyzetek megoldását. (Sandy Adirondak: *Just about managing, effective managing for voluntary organisations and community groups*, 36. és 37. oldal, 3. kiadás, 1998. ISBN 1-872582-17-6 © Sandy Adirondack and London Voluntary Service Council).

DECIDE - döntéshozatali keret

D: DEFINE Határozzuk meg:

- a problémát vagy a helyzetet, és ragaszkodjunk a meghatározáshoz. Ne próbáljuk túlkomplikálni!
- egyértelműen, kit és hogyan kell az eljárásba bevonni!



- mi a határidő, legalább egy döntéshozatali kísérlet határidejét tűzzük ki!
- milyen információra van szükség a probléma megoldásához, és ki szerzi azt be! Az információk véleményeket és tényeket is tartalmaznak!
- Készítsünk világos feljegyzést mindarról, amit meghatároztunk, és győződjünk meg róla, hogy minden érintett kap egy példányt belőle!

E: EXPLORE Végezzünk kutatást!

Gyűjtsünk össze minden információt anélkül, hogy megítélnénk bárkinek a problémával vagy a megoldási javaslatokkal kapcsolatos véleményét!

C: CLARIFY Tisztázzuk a kérdéseket!

Győződjünk meg róla, hogy mindenki, aki érdekelt a döntéshozatalban, rendelkezik a szükséges információkkal és érti azokat!

I: IDEAS Ötletek

Gondoljunk végig minden megoldást, akár ostobának, akár komolynak tűnnek. Inkább kreatív problémamegoldó technikákat alkalmazzunk - pl. ötletroham (brainstorming), kiscsoportos megbeszélések -, mint megbeszélést a teljes csoporttal! Jelenítsük meg vizuálisan a különböző ötleteket!

D: DECISION Döntés

- Fogadjuk el, hogy nincs olyan megoldás vagy döntés, amely mindenkit kielégíthetne; semmilyen döntés nem tökéletes, és mindnek megvannak a korlátai. Legyünk készek a kompromisszumokra!
- A javaslatok értékelését átláthatóan és nyugodtan tegyük!
- Döntsünk szavazással, ha ez a bevett eljárás nálunk, vagy ez szükséges, vagy még inkább szülessen olyan megállapodás, amelyet mindenki elfogad!
- Győződjünk meg róla, hogy mindenki, aki részt vesz a döntéshozatalban, elfogadja a döntés megvalósítását, még akkor is, ha nem értettek egyet a döntéssel! Ha van, aki nem tesz így, gondoljuk át, hogy továbbhaladunk-e (és kockáztatjuk a szabotázs lehetőségét), vagy megismételjük az egész eljárást!
- Tisztázzuk, hogy ki fogja biztosítani a döntés végrehajtását vagy a gyakorlati megvalósítást, mikor és hogyan fog ez megtörténni, valamint mikor értékeljük!

E: EVALUATE Értékeljük!

- Mérjük fel, hogy teljes mértékben megoldott-e a probléma, vagy felmerültek-e új szempontok!

A multikulturális csoportokkal folytatott munka multikulturális csapatot igényel

Amikor multikulturális csapatról beszélünk, arra kell összpontosítani, hogy ezek a csapatok hogyan tudnak legjobban együtt dolgozni, hogyan lehet a kulturális sokszínűséget kezelni, hogyan lehet a hiedelmeket, a magatartásokat, értékeket és felfogásokat összeszőni egy sokszínű lepellé.

Tulajdonképpen könnyebb beszélni vagy írni a multikulturális csapatról, mint dolgozni velük vagy bennük. Sok kihívással kell a multikulturális csapatoknak szembenézni, ahhoz, hogy hatékonyak legyenek. Nem könnyű a különbségekkel megbirkózni, megbeszélni a különböző értékeket, eltérő hátteret, azonosulni más hitekkel, felfogásokkal és magatartásokkal.

Multikulturális csapatok: a sokszínűség lehetősége

Mivel a társadalom összetett és változások jellemzik, akárcsak az ifjúsági munkát, természetesennek tűnik, hogy különböző kulturális háttérrel rendelkező fiatalok bevonása javítja a projekt minőségét.

Léven, hogy az ifjúsági munkában a projekteket nagyobb összetettség és az interkulturális szempontok fokozott előtérbe helyezése jellemzi, ezek a kulturális különbségek a lehetőségek szélesebb skáláját biztosítják. A kulturális különbségek hozzájárulhatnak ahhoz, hogy új módon tekintsünk régi problémákra, a nagyobb kreativitás és az innováció lehetőségét megteremtve (Schneider és Barsoux, 1997).

A multikulturális csoportok segítenek minimalizálni az uniformizáció kockázatát és a konformizmusra készítő nyomást, amely azokban a csoportokban fordulhat elő, ahol túl sok hasonló gondolkodású egyén van jelen (Janis 1972).

Meredith Belbin csapatteljesítmény-kutatása (Belbin, 1981) rámutat, hogy a különböző profilú tagokból álló csapatok sokkal hatékonyabban, mint a hasonló profilú tagokból felépített csapatok.

A legújabb kutatások kimutatták továbbá, hogy, ha létre tudnak jönni, a multikulturális csapatok sokkal jobban teljesítenek a monokulturálisaknál a problémák perspektíváinak meghatározásában és az alternatív lehetőségek kidolgozásában.

Az alapkérdés az, hogyan alakulnak ki a multikulturális csapatok, illetve az, hogyan jutnak közös nevezőre. Ezeket a csoportokat az attitűdök, az értékek, a viselkedés, a társadalmi háttér, az elvárások és a nyelv terén eltérések jellemzik. Ezzel az eltéréssel a csoportnak számot kell vetnie, tekintetbe kell vennie.

Vezetés és
csapatmunka





• A csapat üdvözlő és használja a sokféleséget

A csapatmunka nem arról szól, hogy mindenki ugyanolyan. Az emberek gyakran azért kezdenek közösen egy projektbe, mert kedvelik a többieket, azonosulnak velük, illenek egymáshoz. Ez elkerülhetetlen, de ennek eltűlése befelé forduló, „klikkszerű” jellegű ad a projektnek. A jó csapatok közös elkötelezettséggel viseltetnek a projekt szellemiségével és értékeivel szemben, de különböző készségekkel, háttérrel és tapasztalatokkal rendelkező emberekből épülnek föl. A jó csapat nem arról szól, hogy mindenki mindig ugyanúgy gondolkodik és cselekszik.

• A csapatnak ismernie kell, és ki kell használnia minden tagjának készségeit, képességeit

Hasznos csapatépítő eszközök jelent, ha a tagok tájékoztatják egymást készségeikről, tapasztalataikról és kapcsolataikról. Ne légy túlságosan szerény! Ez óriási segítség lehet, megvilágíthatja azokat az erőforrásokat, amelyek eddig ismeretlenek voltak, és rámutathat azokra a hiányokra, melyeket a projekt során pótolni kell.

• Fontos a csapat mérete

A hatékony csapatmunkát tanulmányozó kutatások azt mutatják, hogy 10-15 fő fölött egy csoportot nehéz csapatként működtetni. Sokkal nehezebb a kommunikáció, a felelősségek megosztása, a döntéshozatal, a befogadottság érzésének elérése stb. Nehezebb megállapodni arról, hogy hogyan dolgozzanak.

• Elkötelezettség és bevonódás

A csapat minden tagja érti a célokat, és elkötelezett azok elérésében. Mindenki magas szintű elkötelezettséget érez a feladatok megfogalmazása és azok teljesítése iránt.

• Szükséges a jó közérzet és a bizalom légköre

A csapat olyan légkört hoz létre, amelyben a tagok jó közérzettel rendelkeznek, és közvetlen kapcsolatot alakítanak ki egymással. Őszinte bizalom van, ezért az emberek képesek kockáztatni. A tagok érzékenyek mások igényeire.

• Konfliktuskezelés

A konfliktusok és a nézeteltérések természetes dolognak számítanak. A hangsúly a probléma megoldásán van, és nem a személyeskedésen.

A multikulturális csapatok sajátosságai és csapdáai

Különböző elvárások azzal kapcsolatban, hogy hogyan működjön a csapat

Annak érdekében, hogy a csapat hatékony legyen, meg kell találni a belső integrációval kapcsolatos problémák megoldásait. Ez azt jelenti, hogy stratégiát kell kidolgozni az együttműködésre a csapat elsődleges feladatainak menedzselésében, a projekt és folyamatai menedzselésében.

Ez akkor a legnehezebb, amikor a csapat tagjai különböző kulturális felfogással rendelkeznek arról, hogy hogyan működjön egy csapat.

Nemzetközi környezetben hatékony megoldást kereső csapat esetében figyelembe kell venni a kultúra hatását ezen csapatok hatékonyságára.

„Annak érdekében, hogy a multikulturális csapatok sokszínűsége által nyújtott jobb teljesítés ígéretét be is tudjuk váltani, kulturális szempontból megfelelő stratégiákat kell kidolgozni a feladatok és a folyamat menedzselésére”. (Schneider és Barsoux, 1997).

A multikulturális csapatoknak el kell fogadniuk és meg kell beszélteniük a különbségeket azokkal az elvárásokkal kapcsolatban, amelyek a feladatok megvalósítási stratégiáihoz és a tárgyalási folyamatokhoz fűződnek. A cél nem az, hogy semlegesítsük a különbségeket, hanem, hogy építsünk rájuk. Ha a különbségek nem ismertek, nem lehet őket értékelni és kihasználni, és hátrányt jelentenek, amikor úgy teszünk, mintha nem léteznének.

„A multikulturális csapatokban rejlő lehetőség úgy fogalmazható meg, hogy a sokszínűséget hasznosítjuk, és nem csupán együtt élünk velük”. (Schneider és Barsoux, 1997).

Ha ezekkel a kulturális különbségekkel nem foglalkozunk, és nem egyezünk meg a feladatokban és az eljárásokban, az tönkretesz minden csoport-erőfeszítést. Sok újonnan formált csapat azonnal megbeszélésekbe kezd. Ezek a csapatok nem szentelnek elegendő időt az interaktív folyamat átgondolására: milyen kommunikációs mintákra vagy stílusra van szükség, hogyan épülnek a kapcsolatok, hogyan születnek a döntések, milyen háttérük van az embereknek,... és ezen különbségek figyelmen kívül hagyásával a csapatok problémákat halmoznak fel a későbbiekre.

Tegyük ki a kulturális különbségeket az asztalra!

A kulturális különbségek a csapat céljával és működésével kapcsolatos különböző elvárásokban fejeződnek ki. Ezen elvárások közül néhány az eredményre vonatkozik: melyek a célok, szükség van-e világos célokra, fordítsunk-e időt ezek megvitatására. Más elvárások az eljárásokhoz kapcsolódnak; hogyan strukturálódnak a feladatok, szerepek, ki mit csinál, és mikor, hogyan születnek a döntések. Az elvárások az embereket, folyamatokkal is kapcsolatosak - a csapatépít-

Vezetés és
csapatmunka





tés, a használt nyelv, a bevonódás mértéke, a konfliktuskezelés módjai, a komfortérzet a csapatban. Ezeket az elvárásokat még azelőtt meg kell beszélni, mielőtt a csapat nekiugrik a feladatnak. Ez nem azt jelenti, hogy a csapatnak mindezekre a kérdésekre választ kell adnia, hanem azt, hogy a tagok beszélnek a különböző elvárásokról, tudnak egymás elvárásairól, és így tudatosan bennük, hogy eltérő elvárásokkal rendelkeznek.

Ezeknek a beszélgetéseknek az a célja, hogy közös stratégia szülessék arról, hogy hogyan dolgozzék együtt a csapat. Lehetőséget biztosít arra, hogy megnevezzék és megvitassák a kulturális különbségeket, ahelyett, hogy figyelmen kívül hagyják azokat abban a hitben, hogy majdcsak eltűnnek. „Azzal, hogy a kulturális különbségeket az asztalra tesszük, és nem söpörjük azokat a szőnyeg alá, megnevezzük és megelőzzük a potenciális problémákat, megvilágítjuk a potenciális lehetőségeket”. (Schneider és Barsoux, 1997)

A multikulturális csapatok számára fontos:

- a közös cél kitűzése,
- speciális célok kitűzése a közös munka mikéntjére vonatkozóan,
- a feladatok elvégzésére és a folyamatokra vonatkozó stratégiák kidolgozása,
- a csapatteljesítmény értékelése és a visszacsatolás biztosítása.



Javaslatok a multikulturális csapatban zajló munkavégzés elősegítésére

„A kulturális különbségek megvitatása ugyanakkor igen kockázatos tevékenység a csapat számára, minthogy mindenféle értékpreferenciák és előítéletek kerülnek felszínre. Ez nagyfokú fogékonyságot, bizalmat és az integráció iránti igazi elkötelezettséget kíván. A különbségeket inkább meghatározni, megvitatni, illetve megfelelő mederbe terelni szükséges, mintsem elsimítani, elalítani, vagy nem venni róluk tudomást.

Ez néha azt jelenti, hogy ha ezeket a különbségeket tényleg integráljuk, végül mindenki valamiképp kényelmetlenül fogja érezni magát, mert fel kellett adnia sziklaszilárdnak hitt meggyőződéseit. A jól teljesítő multikulturális csapatok azok, melyek megkockáztatják a különbségek feltárását még bonyolultabb és színesebb kölcsönhatási minták kialakítása érdekében... A multikulturális

csapatokban rejlő lehetőség úgy fogalmazható meg, hogy a különbségeket hasznosítjuk, és nem csupán együtt élünk velük”. (Schneider és Barsoux, 1997)

Nyilvánvaló, hogy egy csapat rögtön az elején nem képes mindezeknek az elvárásoknak eleget tenni, de fontos, hogy a kezdetektől megpróbáljon olyan nyitott és tisztelettudó légkört kialakítani, melyben a különbségeket meg lehet vitatni. Íme néhány javaslat a csapatokban előforduló kultúrákon átnyúló munka segítésére:

Alakítsunk ki célirányosságot: mielőtt nekivágnánk a feladatnak, szánjunk időt néhány elemi kérdés megvitatására különböző szinteken:

- **A feladat eredménye:** Mik a céljaink? Egyetértünk ezekben a célokban? Mennyire kell egyértelműeknek lenniük ezeknek céloknak?
- **Eljárások:** Szükségünk van-e mindenki által érthető módszerekre a csapatmunka megszervezéséhez? Mely módszerekre van szükségünk? Ki kell-e jelölni egy koordinátort? Hogyan lesz a munka megosztva? Mit tudunk együtt/külön megcsinálni? Hogyan hozunk döntéseket? Hogyan kellene az idővel gazdálkodni? Szükségünk van napirendre? Ki mit csinál? Ki minek a felelőse?
- **Folyamat (emberek):** Hogyan érhetjük el, hogy minden tag közreműködjön? Hogyan érhetjük el, hogy mindenki jól érezze magát a csapatban? Fontos ez a tényező a csapaton belül? Hogyan kezeljük a konfliktusokat? Hogyan szervezzük meg a folyamatos értékelést?

Szánjunk időt egymás megismerésére! Főképpen a multikulturális csapatokban elemi fontosságú az, hogy időt szánjunk egymás megismerésére, mielőtt belevágnánk a feladat végrehajtásába. Egymás jobb megismerése nem merül ki a formális „név, munkahely, hobbi” végigkérdezésben. Próbáljunk minél többet megtudni egymás háttéréről, a csoportmunkával kapcsolatos elképzeléseiről, arról, hogy ki hogyan látja a projektet, kinek milyen korábbi tapasztalataink vannak a csapatmunkát és a projekteket illetően. Ennek nem kell túlzottan formálisnak lennie, közös játékok, közös tevékenységek, vagy akár egy ital elfogyasztása közben is megtörténhet. A csapatépítés időt vesz igénybe, a kötetlen időtöltés gyakran értékesebb, mint a formális munkavégzésre fordított idő.

Vezetés és
csapatmunka





Vezetés és csapatmunka



A különbségek elfogadása: Hatékonyan dolgozni egy csapatban nem feltétlenül jelenti azt, hogy mindig egyet kell értenünk. A vita egészséges, és segíti a csapatot a továbblépésben. A lényeg, hogy erőfeszítést kell tenni annak érdekében, hogy motiváljuk a tagokat a csapatmunkában való részvételre. Lévén, hogy az emberek különféleképpen fogják föl a csapatmunkát, eltérőek a nyelvi készségeik, nyelvhasználatuk, körültekintően kell a csapattagokat erőfeszítések megtételére rávenni. Ahhoz, hogy biztosak lehessünk benne, hogy minden tagot meghallgattunk és mindenki elképzeléseit megfontoltuk, fogékonyságra és bátorságra van szükség. Ez azonban feltétlenül szükséges ahhoz, hogy fel tudjunk deríteni és ütköztetni tudjunk olyan meghatározó különbségeket és előítéleteket, amelyek egyébként egyes csoporttagok kirekesztéséhez vezetnének. Ezért a domináns csapattagok visszafogása és a visszahúzódnak bátorítása nagyon is szükséges.

Néha a kulturális különbségeket „személyiségi problémaként” értelmezik: Egy csapattagot nehéz esetnek, vagy a csoport erőfeszítéseit szabotálóknak minősíthetnek (akár hallgatagsága, akár nézőpontjának erőltetése miatt), amikor az illető csupán a többiekkel eltérő kulturális normákkal rendelkezik. Ezt a személyt deviánsként kezelik, nem veszik komolyan, és kényszerítik az alkalmazkodásra. Az alkalmazkodással viszont nem tud teljességében hozzájárulni a csapatmunkához. Emellett azzal, hogy csak az egyént hibáztatjuk, elmulasztjuk vizsgálni a szituációt, aminek következtében az egyik csapatmunkakultúrának a többi fölötti dominanciája, vagy a párbeszéd hangneme eldurvulása elrettenthet néhány csapattagot a közös munkába való bevonódástól.

Az érdemi részvétel nem azt jelenti, hogy mindenkinek ugyanannyit kell beszélnie. Lehetséges, hogy egy személy csak alkalmanként szólal meg, és mégis rendszeresen döntő fontosságú hozzászólásai vannak. Az érdemi részvétel azt jelenti, hogy mindenki előmozdította a csapat munkáját a maga módján. A multikulturális csapatoknak nem kell a részvétel erőltetésének csapdájába esniük (Schneider és Barsoux, 1997):

- A csapat meghatározhatja, a munka megkezdése előtt, illetve munkavégzés közben az „érdemi részvétel” fogalmának jelentését és azt, hogy hogyan bizonyosodjék meg ennek megtörténtéről.
- Az összejöveteleket össze lehet úgy állítani, hogy több lehetősége legyen az embereknek szóhoz jutni:
 - Kisebb csoportokban végzett munka, majd az eredmények egyeztetése.
 - A csapat mindenkinek az ötleteit meghallgatja, mielőtt vitába kezdenek.

- Mindenki időt kap néhány elképzelése leírására.
- Két plakátlapra lehet írni az érveket és ellenérveket: mindenki írhat ötleteket mindkét plakátra, a leírtak megbeszélése később történik.
- A csapat megpróbálja megérteni az alapvető magatartási formákat. Miért hallgat valaki állandóan? Miért ellenkezik valaki folyamatosan?

Nyelvi kérdések

Az a mód, ahogyan egy csapat „beszélget”, gondolatokat és érzéseket vált ki a tagokban, mely elmélyíti vagy gátolja a kapcsolatokat, a problémamegoldást és a tanulást. A „csoportbeszélgetés” ugyanakkor feltárja, hogyan kezelik a hovatartozás, a függések, a hatalom, a szociális távolságtartás, a konfliktus és a tárgyalások kérdéseit. Ezért különösen fontos, hogy képesek legyünk dönteni a nyelvről és kommunikációról, az együttműködés stratégiáinak megbeszélése céljából.

A nyelv megválasztása multikulturális csapatokban jelentős konzekvenciákkal jár a csapattagokra nézve. Azok, akik a csapatból nem beszélnek a kiválasztott nyelvet, hátrányban vannak. Sokkal nehezebb számukra közbelépni, követni a megbeszéléseket, befolyásolni a munkát.

Ami fontos a multikulturális csapat számára

Néhány javaslat a nyelvhasználatra vonatkozóan:

- Kezds előtt ellenőrizzük a csapattagok nyelvi készségeit!
- Beszéljünk lassan!
- Ne féljünk bármikor pontosabb magyarázatot kérni!
- Vizuálisan jelenítsük meg a dolgokat, használjunk táblát, rajzoljunk stb.!
- Ha nem vagyunk képesek, vagy túlságosan zavaró számunkra a választott nyelven érvelni, mindig használhatjuk anyanyelvünket, ha valaki képes azt lefordítani!
- Ne feledjük, hogy jelentős hatalommal bírunk, ha a munka során beszélt nyelv az anyanyelvünk, vagy nagyon jól beszéljük!
- Tanúsítsunk megértést a nem anyanyelvűek beszédének lassúsága iránt!

Folyamatos értékelés

Ahhoz, hogy hatékonyak legyenek, a csapatoknak folyamatosan értékelniük kell előrehaladásukat mind a feladatok, mind pedig a folyamat tekintetében. Fontos, hogy biztosítsunk visszajelzést és tanulási lehetőséget a csapattagoknak. Időre



van szükség, hogy kiértékeljük, hogyan dolgozik a csapat és hogyan dolgoznak a tagjai, hogy a dinamikáját áttekintsük, és megoldjuk a potenciális konfliktusokat. Bár egyik kultúrában sem könnyű, bizonyos kultúrák esetében természetesebb a visszajelzések nyújtása és fogadása, mint másokban. Ez a csapathatékonyág értékelésének folyamatát potenciális kulturális aknamezővé teszi. Ezért fontos, hogy megállapodás születzen a visszajelzések, és a csoport-interakciók megbeszélésének mikéntjéről.

Konklúzió

A sikeres multikulturális csapatok azok, amelyek megtalálták a csapattagoktól jövő inputok integrálásának módját, és megoldásokat találtak arra, hogy a sokszínűségből és ne az ellenében teremtsenek hozzáadott értékeket. Megtanulták jól érezni magukat és felfedezni a kulturális különbségeket, mint meglepetések, tanulás és közös nevetés forrását. (Schneider és Barsoux, 1997)

3.3.1.7 Folyamatkövetés (monitoring) és értékelés

A projektmenedzsment 4. sz. törvénye

„Amikor a dolgok jól mennek, valami elromlik. Amikor a dolgok már nem mehetnek rosszabbul, mégis rosszabbra fordulnak. Amikor úgy tűnik, hogy a dolgok jobban mennek, valami elkerülte a figyelmedet...”

Murphy optimista volt!”

A projektterv egy becslés. Olyan, mint egy útvonal a térképen, melyet A ponttól C pontig végigjárunk, és nem felejtünk el B pontban megállni. Miután elkezdtük az utazást, változtatásokra, extra megállók beiktatására, alternatív utak kijelölésére lehet szükség. Mindezek ellenére az úticélunk változatlan marad. A projektirányí-

tás nagyon hasonló ehhez. Céljaink tudatában akadályok, hiányosságok, ambíciók, ajánlatok, változások stb. között kell vezetnünk a projektet.

A projekttervezés azért fontos, mert lehetővé teszi annak megértését, hogy mit kellhet esetleg megváltoztatnunk és miért. Lehetővé teszi, hogy felelősséget vállaljunk. De a tervet nem kell betűről betűre követnünk!

Jelentős mértékben a folyamatkövetés, monitoring és az értékelés, evaluáció segít meghatározni, hogyan irányítsuk a projektet a változásokon keresztül. Hajlamosak vagyunk ezeket a dolgokat ösztönösen végezni: pillanatok alatt pénzügyi becsléseket, kifizetéseket, változásokat, átalakításokat és értékeléseket készítünk, többnyire anélkül, hogy így hívnánk őket. A projekt mint eszköz, tudatos formában teszi ezt lehetővé. Ez minden.

A projekt megvalósítása, implementációja során két fontos menedzsment-eszközt alkalmazhatunk - és valószínűleg alkalmazni is fogunk: a folyamatkövetést (monitoring) és az értékelést, evaluációt.

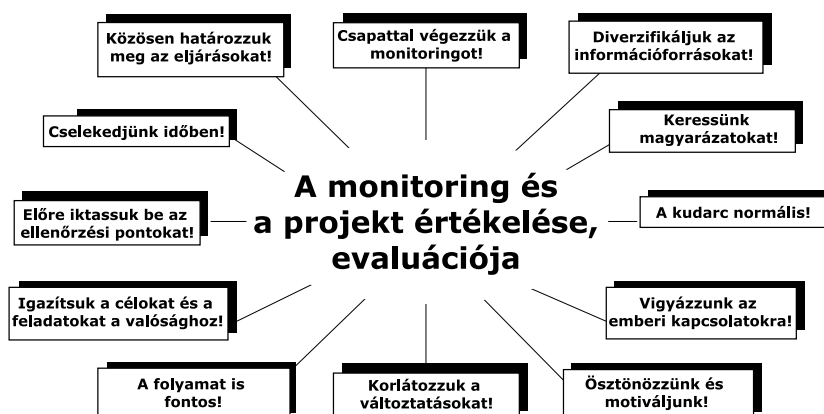
Monitoring

A projektmenedzsment 5. sz. törvénye

„A projektcsoportok utálják a helyzetjelentést, mert az túl egyértelműen rávilágít arra, hogy a helyzet nem javult.”

A monitoring azt jelenti, hogy „szabályos időközönként ellenőrizzük valamit, feljegyzést készítünk valamiről, vagy nyomon követünk valamit.”⁷ A projektmenedzsment nyelvére lefordítva ez annyit tesz, hogy a monitoring nyomon követi a projekt előrehaladását, a terv megvalósítását, az erőforrások menedzselését, és ellenőrzi azt, hogy ami történt, az megfelel-e a céloknak és célkitűzéseknek.

⁷ American Heritage Dictionary



Értékelés,
monitoring,
lezárás





Értékelés,
monitoring,
lezárás



A monitoringot a projekt közben kell végezni, amikor még változásokat lehet beiktatni, a folyamatot megváltoztathatjuk, és jobban igazíthatjuk a valósághoz.

Az értékelés jelentése: (1) „Megállapítani és rögzíteni valaminek az értékét”, vagy (2) „megállapítani (valaminek) a jelentőségét, értékeit vagy feltételeit - általában gondos értékeléssel és tanulmányozással”⁸. A projektmenedzsmentben az értékelés azt is jelenti, hogy észrevételezzük, hogy mi történik és miért történik. Nemcsak az eredményeket nézzük, hanem azt is, hogy milyen eljárás vezetett ezekhez az eredményekhez.

Ebben a szakaszban a rendszeres vagy időközi értékeléssel foglalkozunk. A végső értékelés a következő fejezet tárgyát képezi.

Ahhoz, hogy a monitoring és az értékelés minden lehetőségét használni tudjuk, a következőket kell megfontolni:

Ellenőrzési pontok beiktatása a projekttervbe. A monitoringot is tervezni kell. Előre kell látni azokat a pillanatokat, amikor át kell tekintenünk az elért előrehaladást, és hogy ez mennyire felel meg a kitűzött céloknak. Ezt végezhetjük rendszeresen is (pl. havonta), de lehetnek az egyes főbb feladatok elvégzése után kitűzött ellenőrzőpontok, „mérőkövek” is (hogy megjelenítsük a munkaszakaszban végzett tevékenységek hatásait).

Legyen egy monitoring-csapat! Ne egyedül végezzük a projektmonitoringot, elsősorban azért, mert nem tudjuk a kívülálló szemszögéből vagy felülről rátekintve vizsgálni a projektet. Az természetes, hogy a projektcsapat tagjait bevonjuk a monitoring folyamatába, de fontoljuk meg olyan személyek bevonását is a szervezetből, akik nem vesznek részt közvetlenül a projektben. Néha hasznos olyan embereket is bevonni, akiknek semmi közük a projekt irányításához: szponzorokat, felhasználókat, szakértőket.

Kövessük nyomon az eredményeket! A rendszeres és hasznos értékelésnek a legjobb módja, ha időt szentelünk arra, hogy lejegyezzük és nyilvántartsuk mindazt, amit elért a projekt. Ez azt is jelenti, hogy le kell írni az egyes feladatok, munkaszakaszok céljait, és meg kell kérdezni az emberek véleményét arról, amit elértünk.

Diverzifikáljuk az információforrásokat! Aho-
gyan hasznos külső embereket bevonni a projekt formális monitoring folyamatába, ugyanúgy hasznos más személyeket megkérni arra, hogy a projekt folyamatáról szolgáltatassanak információ-
t, és mondják el véleményüket. Kezdjük magunkkal a felhasználókkal és a fiatalokkal! De az

egyes feladatok közönsége és partnerei is vegyenek részt a projekt értékelésében, evaluációjában (ez nem igényel nagy papírmunkát). Ezáltal nemcsak egy valószínűleg objektívabb információs bázishoz jutunk, hanem az embereket is bevonjuk és motiváljuk, így elkötelezettek lesznek a projekt iránt.

Vonjuk be a kollégákat a célok és eljárások meghatározásába! Minden feladatnak (toborzás, tájékoztatás, pénzügyi menedzsment stb.) megvan a maga speciális célja, és speciális eljárásokat dolgozhatunk ki ezek értékelésére; ezek az eljárások legyenek világosak és mindenki által érthetők.

Igazítsuk a valósághoz a célokat és a feladatokat! Ha a terv nem illeszkedik a valósághoz, dolgozzuk át és változtassuk meg a tervet, ne várjuk el a valóságtól, hogy az változzon meg! Ez általában abból áll, hogy át kell dolgozni az ütemezést, vagy meg kell változtatni a feladatokat. De néhány esetben lehet, hogy a célokat is újra kell fogalmazni.

Csak azt változtassuk meg, amit meg kell változtatni! Ne vonakodjunk átdolgozni, vagy megváltoztatni azt, amit meg kell változtatni. De ne siessünk megváltoztatni mindent csak azért, mert bizonyos dolgok eltérnek az elvárásoktól. Ha egyszerre túl sok a változás, az a motiváció csökkenését idézi elő, és zavart kelthet.

A projektmenedzsment 6. sz. törvénye

„Nincs olyan rendszer, amelyből minden hibát kiszűrtek. A hibaelhárítási próbálkozások a rendszerben óhatatlanul újabb hibákat szülnek, amelyeket még nehezebb megtalálni.”

Keressük az okokat és az összefüggéseket! Próbáljuk meg kitalálni, mi okozhatta a változást. Összességében mit terveztünk rosszul? Miért nem megfelelőek az eszközök, a megközelítési mód, vagy a...? Ha ezeket kitaláljuk, az segít a változásokra és javításokra való összpontosításban.

A kudarc normális. Főképp, ha a projekt egy bizonyos területen úttörőnek számít, normális dolog, hogy időbe telik, amíg a dolgok működni kezdenek. Vizsgáljuk meg, hogy az eljárásokban, módszerekben, szervezésben, vagy a projekt egészében szükséges-e a változtatás.

Nyújtsunk elismerést és motiváljunk! A monitoring és a projekt értékelése, evaluációja nemcsak arról szól, hogy mi megy rosszul. Arról is szól, hogy észrevegyük a haladást. És annak elismerését is jelenti. Így módon fenntarthatjuk kollégáink és partnereink motiváltságát, illetve a változásokra és változtatásokra való érzékenységét.

⁸ Webster English Dictionary



Az emberi kapcsolatok is eredmények! A projekt munkafolyamatát és menedzsmentjét figyelvén mi is és kollégáink is tanulhatunk a menedzsmentről. Tulajdonképpen egy projekt irányítása is egy projekt. Nemcsak az eredmények számítanak, hanem az emberi kapcsolatok is, és ahogy ezek kibontakoznak. A projekt egy eszköz, nem érdemli meg, hogy mindent feláldozunk érte. Segítsük az embereket, hogy tanulhassanak belőle!

Cselekedjünk időben! Győződjünk meg arról, hogy az értékelés és a monitoring lépései megfelelő időközönként történnek, ezáltal hasznosak. Arra szolgálnak, hogy át tudjuk dolgozni a projektet és javítani tudunk rajta, és nemcsak arra, hogy feljegyezzük mindazt, ami történt.

A projektmenedzsment 7. sz. törvénye

„Ha a projekt tartalma szabadon változhat, a változások üteme meg fogja haladni az előrehaladás ütemét.”

TEGYÜK EZT:

- Adjunk időt, hogy az eredmények megmutatkozzanak!
- Őszintén közelítsünk a realitásokhoz!
- Értékeljük azokat az eredményeket is, amelyek nem voltak előre tervezettek!
- Vegyük figyelembe a projekt pénzügyi menedzsmentjét is!
- Hasznosítsuk a fiatalok véleményét és közreműködését az értékelésben!
- Keressünk szövetségeseket monitoring-csapatunkban a dolgok fejlesztéséhez!

NE:

- ijedjünk meg, ha ellenállásba ütközünk!
- halasszunk el elkerülhetetlen döntéseket!
- járjunk el úgy, mintha mi lennénk a projekt egyetlen tulajdonosai!
- hagyjuk, hogy mások diktálják, hogy mit kell tennünk!
- becsüljük alá a pénzügyi problémák kockázatát!
- váljunk pesszimistává!

Hogyan írjuk le a pályázatban?

Néhány szponzor és támogató szervezet tudni akarja, hogy kiből áll a projektért felelős csapat, és a csapattagok milyen végzettséggel rendelkeznek (néha szükség van az életrajzok csatolására is), hogyan és mikor történik a projekt értékelése.

Különösen nagyobb összegeknél a szponzorok, támogatók szeretik nyomon követni a projekt előrehaladását, ezért időközi beszámolókat kérnek a további esedékes összegek fizetése előtt.

Mindezek miatt vegyük komolyan a projekt menedzselését és a monitoring folyamatát! Ne feledjük, hogy a pályázatkírók szándéka sokszor nem annyira az, hogy ellenőrizzék a projektünket, sokkal inkább az, hogy pénzüket a legjobb célokra használják föl, és meggyőződjenek arról, hogy ezeket a célokat elérik.

Még akkor is, ha ezt nem kérik, de mi fontosnak érezzük, adjunk számukra felvilágosítást a projekt monitoringjáról.



Ha lehetséges, hívjuk meg a szponzorokat, támogatókat, hogy vegyenek részt a monitoring-csapatban, vagy mutassunk készséget arra, hogy megbeszéljük velük a projekt előrehaladását.

Értékelés,
monitoring,
lezárás





Vissza Ban Uppa!-hoz...

címzett: Robert P., Markkka Z., Rosita L. (Ban Uppa!); John A. (Banville városi tanács ifjúsági osztály); Fabio K. (iskolai rendezvények koordinátora); Mario P. és Raisa X. (csoporthoz vezetőik) részére

Kedves Barátaink!

Csatoltan megküldjük a jövő szombat délután tartandó megbeszélésünk napirendjét. Bizonyára ismeretes számotokra, hogy a sportfesztivál szervezésével kapcsolatban problémák merültek fel. El kell döntenünk, hogy töröljük vagy elhalasszuk a rendezvényt. Ami a jó híreket illeti, a feladatok jól haladnak, mióta a csereprogram megvalósítható lett. A fiatalok most nagyon aktívan közreműködnek az előkészítésében. Vannak jelei a féltékenységnek más fiatalok részéről (természetesen azokról van szó, akik eleinte nem találták érdekesnek), de ezt a későbbiekben felhasználhatjuk arra, hogy egyéb tevékenységekbe bevonjuk őket. Egy projektasszisztentst kell keresnünk, aki a pénzügyekkel foglalkozna, és segítene a titkárságon. Bármilyen furcsán hangzik, kaptunk egy telefonhívást a rendőrségtől, amelyben meghívtak egy összejövetelre annak tanulmányozása céljából, „hogyan tudnánk együttműködniükkel egymás hasznát szolgálni”. Kezd nagyon érdekes lenni!

Sok dologban kell döntést hoznunk, és sok dolgot kell megvitatnunk. A beszámolóvázzatokkal vagyunk elfoglalva, és gépeljük az előzetes elszámolás anyagát.

Minden jót kívánunk! Kérjük, ne késsetek el! Együtt ebédelünk, ha senkinek sincs ellenére.

Sziasztok!

Dali és Matto

Értékelés,
monitoring,
lezárás



Napirend

Visszajelzések az ifjúsági csereprogramokkal kapcsolatban, és a vizionáltságok kilátásai

A kábítószer-ellenes kampány előkészítése

A vezetőképző tréning folytatása (follow-up)

Intézkedések az önkéntesek támogatására

Költségvetési beszámoló és elemzések

Sajtóvisszhang

A sportfesztivállal kapcsolatos elképzelések

Együttműködés a rendőrséggel

Projektasszisztens felvétele

Egyéb kérdések



3.4. A projekt értékelése, evaluációja

A munkaterv vége felé a projekt kezd befejeződni. De mielőtt formálisan is „lezárnánk”⁹, egy végső értékelésre, evaluációra van szükség. Az evaluáció azzal, hogy meghatározza, meddig veszi figyelembe a tevékenységeket, meghatározza, mikor van vége a projektnek. Ne feledjük: a projektnek kell legyen eleje és vége!

Őszintén szólva, ennek ellenére a projekt vége általában egy újabb projektet hoz, vagy az előző folytatását eredményezi. Az értékelés, evaluáció előre vetíti a projekt utóéletét.

A végső értékelés, evaluáció egy olyan folyamat, melynek során információt gyűjtünk, és kritériumokat határozzunk meg a következők elérése céljából:

- felmérés arról, amit elértünk;
- annak magyarázata, hogy mi hogyan történt;
- a jövőbeni projektek jobb tervezése.

Az értékelés, evaluáció nem azt jelenti, hogy megindokoljuk, hogy hogyan költöttük el a pénzt, különbözik a PR politikáktól, a finanszírozási stratégiáktól, és attól is, hogy kifogásokat találjunk saját gyengeségeinkre. Ennek ellenére a projekt értékelése, evaluációja gyakran ezen kérdések egyikére vagy ezek kombinációira korlátozódik, hiszen érinti ezeket is.

Az értékelés, evaluáció a tervezésnek, és különösen készségeink, projektjeink és tevékenységeink fejlesztésének hatásos eszköze. Alapvető eszköznek kell tekinteni a társadalmi változásokat megcélzó feladatoknál, mert az értékelés, evaluáció fő erőssége, hogy felkészít bennünket arra, hogy jobban csináljuk a dolgokat, mint korábban. Általában azért kell értékelést végezni, mert:

- tanulni akarunk, és fejleszteni szeretnénk képességeinket és készségeinket;
- ellenőrizni akarjuk, hogy mit értünk el erőfeszítéseink és tevékenységeink eredményeként;
- szeretnénk megerősíteni és hasznosítani a tanultakat;
- ellenőrizni akarjuk, hogy mennyire vagyunk hatékonyak;

- látni akarjuk, hogy hol tudunk fejlődni;
- tanulásra, fejlődésre akarjuk ösztönözni a résztvevőket.

A projekt értékelése, evaluációja nehéz és ijesztő feladat, ha

- kényszerítenek rá bennünket;
- félünk a várható eredménytől;
- nem tudjuk, hogyan kell megfelelően elvégezni;
- tudjuk, hogy az eredmények semmire nem lesznek használva; semmi sem fog változni.

Egy projekt végső értékelésének ki kell térnie

- az elért eredményekre;
- az elért célkitűzésekre;
- a pénzügyi menedzsmentre;
- a szervezetre gyakorolt hatásra;
- a megvalósítás folyamatára.

Az eredmények értékelése

Most felbecsüljük, hogy mit értünk el a projektten keresztül, közvetlenül vagy közvetve. Értékeljük az elért eredményeket (minden szinten), megkülönböztetve azokat, amelyek tervezettek voltak, azoktól, amelyek ugyan nem voltak tervezve, de megtörténtek. Természetesen fontos tényező annak a meghatározása vagy felmérése, hogy mennyiben tulajdoníthatók az eredmények a projektnek (vagy ezek a projekt nélkül is megtörténtek volna?).

Eredmények alatt azon - a társadalmi valóságban bekövetkezett - változásokat értjük, amelyeket elsődlegesen szerettünk volna elérni, valamint az emberekben (a társadalmi nevelés folyamatai), szervezetekben és partnerségekben, illetve a közösségi kapcsolatokban stb. bekövetkező változásokat is.

A célkitűzések értékelése

A végső értékelés, evaluáció természetes velejárója, hogy összevetjük az eredményeket az eredeti célkitűzésekkel, feltételezve, hogy ez utóbbiak konkrétak és mérhetőek voltak. Minél konkrétabbak voltak a célkitűzések, annál könnyebb lesz őket értékelni. Azon túl, hogy „teljesült” és „nem teljesült”, a projekt értékelése, evaluációja azt is vizsgálja, hogy a célkitűzések mennyire teljesültek. Sok pedagógiai célkitűzést definíció szerint nehéz értékelni, mert nehéz őket számszerűsíteni, mérni és felmérni is. Ezért fontos, hogy legalább bizonyos célkitűzések mérhetőek legyenek.



⁹Formálisan, mivel a valóságban a projekt által generált tevékenységek tovább folynak. Mégis, a projektnek kell, hogy legyen egy végpontja.



nek már a projekt megvalósításakor. A projekt értékelésének prezentációjánál így lesz néhány számadat, néhány mennyiségi jellemző, amely alátámasztja a minőségi értékelést.

A pénzügyi menedzsment értékelése

A pénzügyek kezelésének értékelése minden projekt esetében fontos, nem utolsósorban azért, mert pénzügyi beszámolót kell készítenünk a szponzoroknak, szervezetünknek stb. A deficit (ha az volt) mértékének kiszámításán túl a beszámoló arra is jó, hogy ellenőrizze, vannak-e új forrásai szervezetünknek, mire költötték a legtöbb pénzt stb. És természetesen hasznos végiggondolni, mi másra lehetett volna elkölteni az elnyert pénzt vagy erőforrásokat.

A szervezetre gyakorolt hatás felmérése

A jelentős, innovatív tartalmú projektek esetében érdemes értékelni a projektnak a szervezetre gyakorolt hatását. A szervezetre gyakorolt hatás megvalósulhat új tapasztalatok vagy szakértelem, új tagok, új partnerkapcsolatok, a jó hírnév kialakulása, újabb erőforrások, új emberek elérésének lehetősége stb. formájában.

A megvalósítás folyamatának értékelése

Az eredmények nem csak kézzelfogható formában lehetnek jelen. Lehetnek tanulás eredményei is, tapasztalatszerzés egy bizonyos területen. Annak érdekében, hogy ezt észrevegyük vagy megértsük, értékelni kell azt a folyamatot, amelyen a projekt tervezése és megvalósítása, implementációja során az emberek átmentek. Mit kellett volna másként tenni? Mit tanulhattunk a projekttervezésről vagy -irányításról? Mit tanulhattak az emberek a projekt megvalósítása során?

3.4.1. Az értékelés, evaluáció előkészítése és levezetése

Bármiféle értékelés sikere három alapvető feltételtől függ:

Idő

Minden projektnak rendelkeznie kell kezdettel és befejezéssel, amely az értékelést, evaluációt lehetővé teszi. Ez nem azt jelenti, hogy a projektet le kell állítani, hanem, hogy „álljunk meg, és tekint-

sünk vissza” pontokat kell beiktatni. Ez vonatkozik mind a végső, mind az időközi értékelésekre. A nem megfelelő időgazdálkodás lehetetlenné teszi, hogy a megfelelő pillanatban változtassunk meg valamit a projektben, illetve kicsúszhat a kezünkben az értékelési eljárás irányítása. Az idő abban a tekintetben is fontos, hogy a projekt értékelése, evaluációja időben elkészüljön, és ezáltal még időben fontos információk és adatok birtokába kerüljünk.

A célkitűzések jó meghatározása

A konkrét célkitűzések meghatározása (és megkülönböztetésük az általános, átfogó céloktól) a projekt meghatározásának és az értékelés, evaluáció végrehajtásának egyik létfontosságú lépése. Ha nincsenek világosan meghatározott célkitűzések, az mindig a projekt ellenőrzésének gyengüléséhez vezet a pedagógiai és gyakorlati dimenziók mentén, mivel összekeverednek a kitűzött célok és az elért eredmények. A célokat meg lehet (és kell) változtatni, mégpedig az időközi értékelések eredményeként. Mindenesetre mindig annyira konkrétak legyenek, amennyire csak lehetnek, írjuk le őket, és a projektben közreműködő minden ember számára tegyük közzé.

A projekt értékelésének, evaluációjának jó megtervezése

A projekt értékelése, evaluációja könnyű, de könnyebbé és hatékonyabbá tehető, ha már az elején megtervezzük. A tervezés nem az előkészítést jelenti, hanem azt, hogy tudatában vagyunk annak, hogy értékelésre szükség van, és ehhez információt kell biztosítani. Bizonyos információkat csak a projekt elején lehet megszerezni (ha írni-olvasni tudással kapcsolatos projektet futtatok, hasznos és szükséges, hogy a projekt elején ismerjem az írni-olvasni tudás szintjét a célcsoportnál).

Az értékelés, evaluáció következtetéseit fel lehet használni a projekt utánkövetésével (follow-up) vagy folytatásával kapcsolatos döntésnél, ismételt megvizsgálva a társadalmi feltételeket és azt, hogy mit kell a továbbiakban tenni. Hogy a példánkkal fejezzük be, a kábítószer-ellenes kampány nagyon sikeres volt (a fiatalok között felére esett a kábítószer-fogyasztás), de most rájöttünk, hogy a fiataloknak lehetőséget kell biztosítani szabadidejük más módon való eltöltésére, hogy a kortárs-segítőknak segítségre van szükségük a projektjeikhez, vagy hogy a város egyik negyedében folytatni kell a tevékenységet.

Értékelés,
monitoring,
lezárás



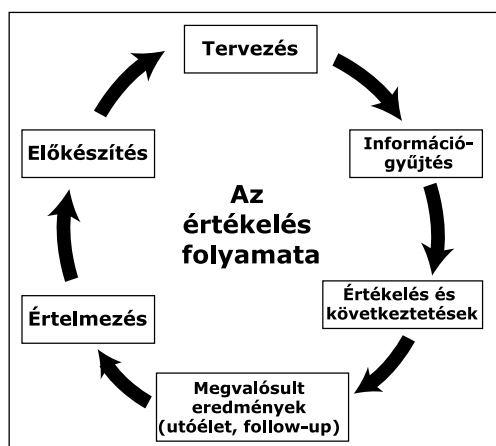


3.4.2 Értékelés, evaluáció és projekttervezés

A projekt tervezési és megvalósítási folyamatában az értékelés, evaluáció egyik legfontosabb szerepe az, hogy lehetővé teszi számunkra, hogy lássuk, mekkora jelentősége volt projektünknek és a projekt részfeladatainak azon társadalmi igények kielégítése szempontjából, amelyek meghatározták a projekt céljait.

A végső értékelés, evaluáció magától értetődő célja az, hogy összevetjük az eredményeket az eredeti célokkal. De az is, hogy az eredményeket összevessük azokkal az okokkal, amelyek a projektet motiválták (társadalmi, intézményi, személyes), annak érdekében, hogy megfelelő következtetéseket tudjunk levonni (a társadalmi valóság megváltozott, a problémák tovább élnek és a projektet folytatni kell, a motivációm növekedett stb.). Ennek az elemzésnek az eredménye határozza meg a projekt utóéletét (annak módját, formáját, terjedelmét stb.).

3.4.3 A projekt értékelésének, evaluációjának megtervezése



A értékelés megtervezése úgy történhet, mint a projekt tervezése: meghatározzuk a célokat, munkamódszereket, munkatervet stb. A fenti ábra¹⁰ bemutatja egy értékelési folyamat néhány lépését. Az értékelést, evaluációt nem mindig ilyen módon tervezik meg vagy irányítják (és nem is szükséges ilyen módon elvégezni azt), de implicit módon ezek az elemek jelen vannak vagy jelen kell lenniük az értékelésben.

Előkészítés

A projekt értékelésének, evaluációjának előkészítése elsősorban a értékelés céljainak és szándékainak kitűzését jelenti: Miért szükséges az értéke-

lés? Kinek van rá szüksége? Kit kell bevonni az elkészítésébe?

A tervezés

Ha már világos számunkra, hogy miért végezzük az értékelést, meg kell határoznunk célkitűzéseit, azaz azt, amit értékelni fogunk (az erőforrások használatát, a pedagógiai módszereket, az eredményeket, a hatást stb.). Ezek a célkitűzések határozzák meg a mutatókat vagy kritériumokat (minőségi, mennyiségi) és az időpontot, amikor az értékelés kezdődhet.

Információgyűjtés

Miután meghatároztuk a mutatókat és kritériumokat, a következő lépés a szükséges információ (adatok) begyűjtése (hány ember vett benne részt, mit tanultak, mit tettek azután stb.). A kritériumok és a célok meghatározzák az információ begyűjtésének módját (írással feljegyzések, interjúk a projekt alatt vagy után stb.).

Az információ értelmezése

Mit jelentenek azok az információk és adatok, amelyekkel rendelkezünk? Az adatok interpretálása, illetve az azt követő lépések az értékelés legnagyobb kihívásával néznek szembe: az objektivitással. A valóságot mindig különféle módon interpretálhatjuk, és az emberek érdekeik és meggyőződéseik mentén szintén befolyásolhatják az értékelést. Az objektivitás szükségességének tudatosítása is feltétlenül szükséges.

Az interpretáció könnyebb lehet (és megmutatja az utat a következtetések felé), ha az információt összehasonlíthatjuk hasonló jellegű egyéb tapasztalatokkal.

A projekt értékelése, evaluációja és a következtetések

A projekt értékelése, evaluációja az a folyamat, amelynek során a releváns következtetéseket felvázoljuk a begyűjtött információk alapján. Megkeressük a történetek okait, kiemeljük az eredményeket, és a projekt eredeti céljai és célkitűzései szempontjából is megvizsgáljuk őket.

Az eredmények megvalósítása

Minden információ és az azokból levont következtetések is hiábavalók, ha nem kezdünk velük semmit. Elvész a projekt értékelésének, evaluációjának azon funkciója, hogy társadalmi változásokhoz vezessen, ha nincs igény a változásra, az értékelés eredményeinek befogadására stb. A változással szembeni ellenállás forrása sokféle lehet (intézményi, személyes, politikai stb.). Az ellenállás mérsékelhető objektív értékeléssel, de erősen függ attól is, hogy ki vesz részt az értékelés megvalósításában.

Értékelés,
monitoring,
lezárás



¹⁰Warren Feek: *Working effectively* nyomán, 1998



Értékelés,
monitoring,
lezárás



TEGYÜK EZT:

- Vonjunk be különféle embereket az értékelésbe, és vegyük őket komolyan!
- Nézzük meg hasonló projektek eredményeit! Vannak azonos trendek, vagy más hasonlóságok?
- Emlékezzünk vissza az eredeti szükséglet-analízisre, célokra és célkitűzésekre!
- Ne feledjük, hogy „objektív” értékelés nem létezik! De csökkenthetjük a szubjektivitás mértékét (ha több különböző forrást és módszert használunk).
- A fiatalokkal közösen tekintsük át a projekt eredményeit és hatását! Ezáltal segítsük őket abban, hogy megértsék, ha valamilyen változás volt a tervezetthez képest.
- Már a projekt tervezése és végrehajtása során gondoljunk az értékelésre (ne csak a projekt vége felé jusson eszünkbe)!
- Mutassunk rá az ellentmondásokra, a különböző értelmezési lehetőségekre azokban a kérdésekben, ahol nem vonható le egyértelmű következtetés, vagy az adatok nem világosak!
- Számítsunk arra, hogy félreérthetnek minket!

NE:

- rekedjünk meg a negatív véleményeknél! Tartsuk észben, hogy sok ember még mindig azt hiszi az értékelésről, hogy arról szól: mi nem működött és mi ment rosszul. Az őszinteség nem jelenti azt, hogy a pozitív aspektusokat nem kell kiemelni (különösen a szponzorok részére).
- használjuk az értékelést a konfliktusok csillapítására (bár lehet ez egy kezdő lépés...!)
- érezzük magunkat megtámadva, ha valami nem úgy zajlott, ahogy terveztük, vagy éreztük! Tartsuk tiszteltetben mások értékelését is!
- tartsuk meg magunknak az eredményeket!
- arra koncentráljunk, amit nem lehet megváltoztatni; osszpontosítsunk azokra a területekre, ahol a változás lehetséges!
- tartsunk értékelést anélkül, hogy előbb megterveznénk!

Képzési javaslatok

Az alábbi értékelési táblázatot a „Részvétel és állampolgárság” hosszú távú képzési programon történő felhasználásra tervezték. Arra használható, hogy felkészítse a résztvevőket projektjük értékelésére.

Értékelés: önértékelési táblázat

Ez a kérdéslista segíteni kíván a projekt tervezése, menedzsmentje és kiértékelése során felmerülő különböző szempontok áttekintéséhez. A lista nem teljes és nem kell írásban válaszolni a kérdésekre. A kérdések arra szolgálnak, hogy segítsenek visszaemlékezni arra, és megérteni azt, hogy mi történt a projekt során. Így felkészültebben tudjuk a projekt eseményeit elmagyarázni a csoport többi tagjának, és jobban tudjuk velük értékelni a projektet. Akár készíthetünk jegyzeteket, vagy további elemeket adhatunk a listához.

A projekt értékelése ezidáig

1. A projekttervhez kapcsolódóan

Társadalmi elemzés

- Helyénvaló volt?
- Megfelelő volt?
- Mi volt új?
- Mások is egyetértettek vele?
- Még mindig érvényes?
- Mi változott azóta?

Jegyzetek:





A projekt és a szervezetem

- Magáévá tette a szervezet? Jegyzetek:
- Illeszkedett a szervezet munkatervéhez?
- Milyen akadályokkal találkoztam?
- Részt vettek benne a kollégák?
Hol és hogyan?
- Milyen ellenállásba ütköztem? Miért?
Hogyan győztem le azokat?
- Kik voltak a szövetségeseim? Miben volt hasznukra a projekt?

Motivációim

- Teljesültek? Jegyzetek:
- Találtam újakat?
- Mit értem el?
- Újra megtenném?

Társadalmi és pedagógiai célok

- Egyértelműek és következetesek voltak? Jegyzetek:
- Megfeleltek a partnereimnek és a célcsoport(ok)nak?
- Mi változott?
- Kik vettek még részt a projektben?
- Mit tanultak?

A célkitűzések

- Konkrétak voltak? Jegyzetek:
- Megváltoztak? Miért?
- Valójában mit értünk el a projekttel,
ami másképpen nem történt volna meg?

A projektem ütemezése

- Tudtam tartani? Jegyzetek:
- Reális volt?
- Ha változott, mi lett ennek
a következménye (pozitív/negatív értelemben)?

A munkaterv

- Reális volt? Jegyzetek:
- A többiek részvétele olyan volt, ahogy
azt elképzeltem? Úgy fogadták a projektet
ahogy elképzeltem?
- Ki támogatott?
- Részvételre ösztönzött?
- Hol találtam szövetségeseket?

Értékelés,
monitoring,
lezárás





Értékelés,
monitoring,
lezárás



2. Néhány szó a menedzsmentkészségekről

A projekt finanszírozási oldala

- Problémát jelentett?
- Ki fizette?
- A pénz a lehető legjobb módon került felhasználásra?
- Mennyibe kerül(t) a projekt?
- Felhasználtam-e az elején számba vett minden lehetséges kapcsolatot és támogatást?

Jegyzetek:

Csapatmenedzsment

- Kit vontam még be a projektmenedzsmentbe?
- Ki más került még bele?
- A szerepük egyértelmű volt?
- Ellenőriztem-e motivációikat és elvárásaikat?
- Hogyan kaptak támogatást?
- Hogyan lettek kiválasztva, kiképezve?
- Hogyan jutalmazták őket?

Jegyzetek:

Egyéb erőforrások

- Milyen egyéb, nem pénzügyi erőforrásokat tudtam a projektemhez biztosítani?
- Milyen készségeket sajátítottam el a projekt során?
- Sikert-e bevonni a közösséget és a környezetemben lévő szervezeteket?
- Bárki más hozzá tudott volna-e járulni a projekthez?

Jegyzetek:

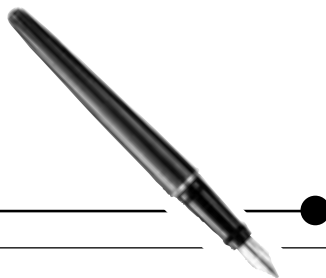
3. Értékelés

- Milyen értékeléseket tartottam a projekt során?
- Ki volt ezekbe bevonva, és ki vett ezeken részt?
- Milyen következtetésekre jutottunk az értékelések során? Kik fogalmazták meg ezeket a következtetéseket?
- Milyen eredményként felmerülő változások kerültek bevezetésre a projekt során?
- Értékeltem-e a projektet a kollegáimmal? A szervezetem vezetőivel? A résztvevőkkel? Partnereimmel?

Jegyzetek:

4. Továbbiak...

-
-
-



Hogyan írjuk le a pályázatban?

Nem minden támogató szervezet számára kell leírni a pályázatban azt, hogy hogyan fogjuk a projektet értékelni (de néha később, a záró beszámolóban rákérdeznek erre). Kétségtelen azonban, hogy növekvő azon szervezetek és intézmények száma, amelyek már rájöttek a megfelelő és alapos értékelés, evaluáció fontosságára. Különösen (időben és pénzben) nagyobb méretű projektek esetében nemcsak a monitoring és az időközi beszámoló érdekli a támogatókat, hanem rákérdeznek arra is, hogyan végezzük a projekt értékelését, ki végzi az értékelést stb.

Gyakran megkérdezik azt is, hogy milyen lépéseket tervezünk a értékelés során, még mielőtt elkezdenénk a projektet. Ebből meg lehet tudni, hogy mennyit tudnak a projekt értékelői az értékelésről. Ha először találkozunk ilyen úrlappal, ne jöjjünk zavarba! Sokféleképpen fog ez időmegtakarítást eredményezni számunkra, hiszen rákényszerít, hogy megcsináljunk valamit, amit amúgy is meg kellene csinálnunk. Tehát gondoljuk át és írjuk le! Megakadtunk? Hívjunk segítségül egy barátot, a trénerünket vagy tanácsadónkat! Ne adjuk fel! Néha ostoba kérdések is kapcsolódnak az értékeléshez, különösen amikor azt firtatják, hogyan kapcsolódik az a nem-formális oktatáshoz. De ne aggódjunk emiatt! Ha elég önbizalmunk van, megindokolhatjuk, hogy a kérdésnek miért nincs értelme.

- Amit nem szabad kifejeíteni a pályázatból, az az, hogy kit és mikor fogunk bevonni az értékelésbe, és mit fogunk értékelni. Néha fontos az is, hogy ki vezeti az értékelést, evaluációt.
- Jegyezzük meg, hogy sok szponzor és támogató intézmény elfogadja az értékeléshez kapcsolódó költségeknek a költségvetésbe történő beállítását (megbeszélések, tanulmányok stb.). Ezért a pénzhány nem lehet mentség.
- Mivel a értékelésben kifejezésre jut a projekthez és annak értékeihez való viszonyulásunk, néhány úrlap közvetlenül rákérdezhet: „Hogyan vonják be a fiatalokat a projekt előkészítésébe, megvalósításába és értékelésébe?” Ne féljünk válaszolni ezekre a kérdésekre!

Értékelés,
monitoring,
lezárás



Vissza a Ban Uppa!-hoz...



Felfelé!

Projektértékelési beszámoló

Tartalomjegyzék:	oldal
1. A projekt értékelésének, evaluációjának célja	5
2. A projekt értékelése, evaluációja során alkalmazott módszerek	10
3. A projekt kezdeteinek felidézése	14
4. A projekt céljai és célkitűzései	16
5. A feladatok értékelése, evaluációja	18
6. A csapatok	
7. A résztvevők	
8. Más forrásokból érkező visszajelzések	
9. Az elért eredmények	32
- a bűnözés és a fiatalok bevonása tekintetében	
- a drogellenes kampány	
- alternatív lehetőségek az egészségesebb életstílusra	
- a fiatalok által vezetett projektek	
- testvérvárosi kapcsolatok	
- a projekt ismertsége	
- új attitűd Európával kapcsolatban	
- a szervezetek munkája közti szinergia	
10. A Ban Uppa!-ra gyakorolt hatás	42
11. A menedzsment és az implementáció módja	44
12. Pénzügyek és támogatások	48
13. Sajtóvisszhang és a projekt hatása	52
14. Következtetések és a szükséges további változások	56
15. A folytatásra tett javaslatok	60
16. Köszönet-nyilvánítások	65



Értékelés,
monitoring,
lezárás



3.4.4. A projekt lezárása és a beszámolók elkészítése

A projektmenedzsment 8. sz. törvénye

„A projektek gyorsan haladnak és jutnak el a 90%-os megvalósulásukig, és ezt követően 90%-ban megvalósított állapotban maradnak örökre.”

Valóban, amikor a munka ritmusa elkezd csökkenni, és az adminisztráció és papírmunka elkezd növekedni, kezd úgy tűnni, mintha lenne egy olyan törvény, ami megakadályoz bennünket abban, hogy eljussunk a befejezésig vagy zárásig. Ráadásul sok esetben a projekt nem tudja elérni a tervezett eredményt, ha nincs megfelelően befejezve.

Mielőtt befejezzük egy projektet, az értékelés, evaluáció eredményeit meg kell erősíteni azáltal, hogy leírjuk, vagy valahogy rögzítjük azokat.

Sokszor a pénzügyi beszámoló lezárása is hátra van. És gyakran más típusú beszámolókat és dokumentációt is el kell még készítenünk.

Természetesen ezeket a projekt tervezése során figyelembe kell vennünk. A tervezéskor elkövetett egyik leggyakoribb hiba az, hogy ritkán szentelnek elegendő időt (és erőforrásokat) a projekt befejezésének szakaszára. Ennek következménye a kellemetlenül felduzzadó munkamennyiség, amelyért senki sem akar felelősséget vállalni.

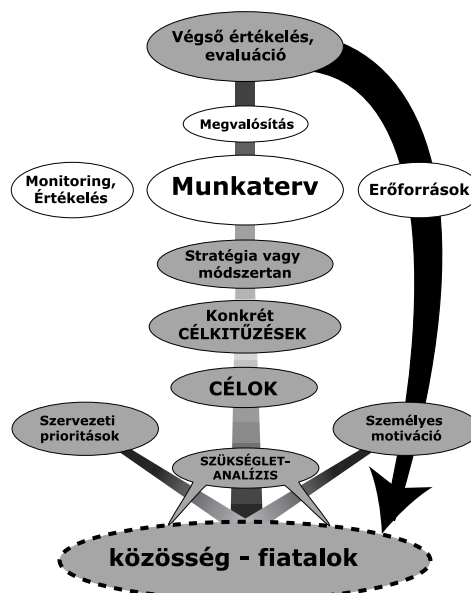
Amikor a projekt tervezését végezzük, ne felejtünk időt és emberi erőforrást tervezni a következőkre:

- az elszámolások lezárása, és a pénzügyi beszámolók elkészítése;
- beszámolók megírása és elküldése a szponzoroknak és támogatóknak;
- köszönetnyilvánítás a partnereknek, szponzoroknak és résztvevőknek;
- a projekt dokumentációjának elkészítése.

Hogyan írjuk le a pályázatban?

- Törekedni kell a folytatásra, és tájékoztatni kell az embereket arról, hogy mit tervezünk a projekt utóéletére.
- Minden olyan intézmény, amely pénzügyi támogatást adott, elvárja, hogy beszámolót kapjon. Tájékoztassuk őket arról, hogy hogyan költöttük el a tőlük kapott pénzt, milyen eredmények elérését tette ez lehetővé stb! Néhány intézmény igen kötött formában kéri a beszámolót - komplex és többé-kevésbé részletes módon. Mások csak egy kérdéslistán kérnek válaszokat.
- Bármelyik eset vonatkozik is ránk, mielőtt elfogadjuk a vissza nem térítendő támogatást, győződjünk meg az alábbiakról:
 - pontosan tudjuk, milyen beszámolók és dokumentumok elkészítésére és átadására vállalunk kötelezettséget (ha lehet, előre olvassuk el ezeket);
 - milyen határidőre kell azokat elküldeni;
 - milyen formában (esetleg milyen nyelven).
- Pénzügyi beszámolók esetében hasonlóan kell eljárni. Győződjünk meg arról, hogy az elszámolások megfelelnek-e a feltételeknek, és helyesek-e. Gyakran kell másolatot mellékelni a fontosabb kiadásokhoz tartozó számlákról, bizonylatokról. De ha nem kell, akkor is meg kell őrizni a kiadásokat igazoló számlákat és bizonylatokat 5-10 éven keresztül. Legyünk felkészülve a szponzorok auditorainak látogatására!

- Tartsuk be a beszámolók határidőit!
- Mondjunk köszönetet a pénzbeni támogatásért, az önkéntes munkáért és a természetbeni támogatásért is!





TEGYÜK EZT:

- Beszéljük meg a fiatalokkal - és a partnerekkel -, hogy milyen változásokat javasolunk a folytatásban!
- Vizsgáljunk meg különböző lehetőségeket a következtetések levonása és a folytatásra vonatkozó javaslatok felvázolása előtt!
- Próbáljuk meg elérni, hogy ugyanazok folytathassák a folyamatokat, akik elkezdték azokat!
- Legyünk realisták, de ne fatalisták!
- Merjünk!

NE:

- bátortalanítsanak el a kezdeti reakciók!
- ragadjunk le a javaslatainknál! Legyünk készek arra, hogy meghallgassunk másokat, és fejlődjünk.
- tegyünk fel mindent egy lóra! (Legyenek különféle változatok).
- hagyjuk figyelmen kívül azokat a szövetségeket, amelyeket létrehoztunk!
- várjuk el mindenkitől, hogy olyan lelkes legyen, mint mi!
- keltsünk olyan benyomást, hogy a saját hasznunk miatt csináljuk!

Képzési javaslatok

A lehetséges folytatás előrejelzése az eredeti projektre beadott pályázatban a jó tervezés jele. A szponzorok szeretik tudni, hogy az általuk támogatott esemény fenntartható-e később, vagy csak egyszeri eseményről van szó. Természetesen a folytatás tervezhetősége és előkészíthetősége elsősorban a projekt időtartamától függ.

Használjuk az időközi beszámolókat arra, hogy felkészítsük a szponzorokat a projekt lehetséges folytatására. Vonjuk be őket az értékelésbe, így véleményt mondhatnak, és ezzel együtt kicsit jobban érzékelik a projekt realitásait.

Még akkor is, ha a pályázat benyújtásakor még nem tudjuk, miből állhat össze a folytatás, legalább felvázolhatjuk azokat a változásokat, amelyeket a projekt fog okozni, és azt, hogy ezek hogyan befolyásolhatják a projekt utóéletét! Ne keltsük azt a benyomást, hogy csak később fogunk erről elgondolkodni! A szponzorok általában nem szeretnek egyszeri alkalmakban kimerülő tevékenységeket vagy projekteket finanszírozni. Szeretik tudni, hogy a tevékenység tovább folytatható (akár a támogatásuk nélkül is). Szeretnek kitűnni... és megmutatni, milyen erőfeszítéseket tettek.

Értékelés,
monitoring,
lezárás





Értékelés,
monitoring,
lezárás



Utóélet (follow-up) és beszámoló

Az értékelés, evaluáció a projekt végét jelenti. Az értékelésnek következtetésekhez kell vezetnie, amint azt az előzőekben láttuk. A következtetéseknek a projekt különböző szakaszaira, dimenzióira, céljaira és célkitűzéseire kell vonatkoznuk. Különösen fontos számba venniük azokat a változásokat, hatásokat, amelyeket a közösségekben és a fiatalok körében értek el.

- Okozott-e változást a projekt?
- Vannak-e új trendek a jelenlegi helyzetben?
- Vannak-e új problémák most?
- Minek kell tovább fejlődnie és konszolidálódnia?

- Milyen változásokra van szükség az (új projekt) tervezés(e), menedzselés(e) és értékelés(e) terén?

Számos értelemben egy újonnan tervezett projekt hajt ki az éppen lezártból.

A folytatást komolyan át kell gondolni a projekt végén, még akkor is, ha azok, akik elkezdték a projektet, már nem folytathatják. Bizonyos értelemben az ő felelősségük biztosítani, hogy a projekt következtében keletkezett elvárások és társadalmi változások nem maradnak sorsukra. Ha ezt nem biztosítják, az könnyen negatív hatást gyakorolhat a közösségre, és teljesen elhomályosítja az elért, bármennyire is jó eredményeket.



Vissza a Ban Uppa!-hoz...

Felfelé!

12.) Javaslatox a projekt folytatását illetően

Az előbbieken vázoltak és az eddigi nagyszerű eredmények figyelembevételével a Felfelé! projektet folytatni és mélyíteni kell. A folyamatosság a Ban Uppa!, a város és a civil lakosság szoros együttműködésén múlik. A három félnek a következőket közösen át kell gondolnia:

- az ifjúsági kávéháznak az iskolaidőn túli nyitva tartását. Ez bizonyítottan távol tartja a fiatalokat a káros befolyástól, és teret ad nekik a játékra és szocializációra;
- az ifjúsági cserekapcsolatok fejlesztését az Üzbegisztánban, Máltán és Finnországban lévő három testvérvárosunkkal;

60. oldal

Értékelő beszámoló

- az ifjúsági és sportfesztiválnak a város ünnepségeibe történő integrálását, amivel az a város fő rendezvényévé válhat;
- javaslat készítését a Banville Ifjúsági Tanácsadó Testület megalakítására;
- egy projektkoordinátori állás finanszírozásának biztosítását további két évre a Felfelé! számára;
- találkozókra alkalmas helyiség és képzési támogatás biztosítását a kortárs segítőknak;
- a kortárs segítő képzési programjának kiterjesztését más Banville-i középiskolára is;
- kutatások végzését arról, milyen módon vezethető be a szakképzés és a szakmai gyakorlat az iskolarendszerbe.

61 . oldal