

PROJEKTMENEDZSMENT



1998-ban az Európa Tanács és az Európai Bizottság közös akciót kezdeményezett a fiatalokkal foglalkozó szakemberek képzésére, és ennek érdekében Együtműködési Programot alakítottak ki. Mint azt több szerződésben is rögzítették, az együtműködés célja „az aktív európai polgárrá válás és a civil társadalom segítése az európai szinten tevékenykedő ifjúsági vezetők és fiatalokkal foglalkozó szakemberek képzésének ösztönzésével”.

A két intézmény közötti együtműködés számos programot, kiadványt, valamint módszer- és hálózatfejlesztést foglal magában.

Az együtműködés három fő összetevőjét a képzési lehetőségek (hosszú távú képzés trénereknek, európai állampolgári tanulmányok), a kiadványok (képzési segédanyagok és folyóirat, nyomtatott, valamint elektronikus változatban) és a hálózatépítési lehetőségek felkínálása (trénerek és egyéb partnerek elérhetősége) jelenti. A végső cél az ifjúsági munkások európai szintű képzésének szabványosítása és a képzések minőségi kritériumainak kialakítása.



2000



COUNCIL OF EUROPE / CONSEIL DE L'EUROPE



MOBILITÁS ÉS
MUNKÁSOK KÉPZÉSÉNEK
NEMZETKÖZI HÁLÓZATOSÁGI

WWW.TRAINING-YOUTH.NET

THE EUROPEAN STRATEGIC



PROJEKTMENEDZSMENT



PROJEKTMENEDZSMENT



PARTNERSHIP
COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION
TRAINING-YOUTH

WWW.TRAINING-YOUTH.NET

Projektmenedzsment T-kit

- képzési segédanyag -

**Mobilitás Nemzetközi Igazgatósága
Budapest, 2003**

Beköszöntő a T-kit sorozathoz

Mi is jelent tulajdonképpen az, hogy T-kit? Kétféle válasz is adható erre a kérdésre. Az első: a T-kit a Training kit (képzési csomag) rövidítése. A második: a T-kit angol kiejtése hasonló a „Ticket” (jegy) szóéhoz. Utazásaink során jegyre van szükségünk. A borítón látható figura, Spiffy, vonatjeggyel a kezében útra kel, hogy új ismeretekhez jusson. Elképzelésünk szerint a T-kit egy olyan eszköz, amelyet valamennyien használni tudunk munkánk során. Pontosabban, ifjúsági munkások és képzők számára szeretnénk olyan elméleti és gyakorlati segédanyagot biztosítani, amelyet munkájuk és a fiataloknak tartott képzések során használhatnak.

A T-kit sorozat különböző kulturális, szakmai és szervezeti háttérrel rendelkező emberek egy éves közös munkájának eredménye. Trénerek, civil szervezetek vezetői és szakírók együttes munkájának eredményeként magas színvonalú kiadványok születtek, melyek a célcsoport szükségleteire összpontosítanak úgy, hogy figyelembe vesszük az egyes témák Európa-szerte változó megközelítési módjait.

Ez a T-kit a sorozat 2000-ben megjelent első négy kötetének egyike. A sorozatnak azóta folyamatosan jelennek meg kötetei. A kiadványsorozat az „Együttműködési Program a Fiatalokkal Foglalkozó Szakemberek Európai Képzésére” nevű kezdeményezés keretében jött létre.

A T-kit-ek mellett a két intézmény együttműködésének eredményeképp képzéseket tartanak, kiadják a Coyote magazint, és működtetnek egy dinamikus internetes honlapot.

Az együttműködés honlapján, a www.training-youth.net címen megtalálhatók az együttműködési programmal kapcsolatos aktuális információk (új kiadványok, felhívás képzési programokra stb.), és elektronikus formában letölthetők a T-kit sorozat kötetei.

Előszó a magyar kiadáshoz

Kedves Ifjúsági Szakember!

Most az Európai Bizottság és az Európa Tanács közös könyvét tartja a kezében, ami azért is érdekes, mert két különböző intézményes ifjúságpolitikai tapasztalatrendszer találkozik ezen kiadvány segítségével.

Az Európa Tanács több mint 25 éve foglalkozik a tagországokban folyó ifjúsági munkamódszerek és tapasztalatok összehasonlításával és minőségének fejlesztésével. Az Európai Bizottság pedig közel 15 éve működtet olyan programokat, amelyek közvetlenül segítik a programokban részt vevő országok közti tapasztalatcserét a fiatalok között, illetve az ifjúsági szakemberek között.

A fentiek tükrében ez a kiadvány jól szolgálja mind azokat a kezdeményezőket, amelyek az Európai Bizottság Ifjúság 2000-2006 Programja keretében születnek, mind azokat a projekteket, amelyek az Európa Tanács Európai Ifjúsági Alapjától várnak támogatást. Mindemellett jó szívvel ajánlom azok figyelmébe is, akik nem nemzetközi ifjúsági projektet készítenek elő, hanem helyi ifjúsági projektet vagy programot valósítanak meg. Komoly segítséget nyújthat a Gyermek- és Ifjúsági Alapprogram keretében megvalósuló projekteik előkészítésénél és megszervezésénél, valamint bármilyen ifjúsági projekt működtetéséhez.

A Mobilitás a közeljövőben kiadja magyar nyelven a T-kit sorozat további kiadványait (interkulturális tanulás, képzési kézikönyv, európai állampolgári nevelés, szervezetfejlesztés témákban), valamint megjelentetjük a Képzők könyvét és a Compass (Iránytű) című könyvet, amely az emberi jogi nevelés módszereivel ismerteti meg a szakembereket.

A könyv használatához sok sikert, és eredményes projekteket kívánok.

Földi László
nemzetközi igazgató
tréner



**Sorozatszerkesztő:**

Silvio Martinelli

Fordította:

Tövisháti Lilla

Szerkesztette:

Anne Dussap és Peter Merry

A fordítást lektorálta:

Juhász Ágnes

A kötet szerzői (lásd az utolsó oldalt is):

Bernard Abrignani

Rui Gomes

Dirk de Vilder

Felelős szerkesztő:

Óry Beáta

ISBN 963 212 7994 online

Közreműködött:

Alain Roy

Szerkesztőbizottság:

Bernard Abrignani

Institut National de la Jeunesse et
de l'Education Populaire

Elisabeth Hardt

European Federation for Intercultural
Learning

Esther Hookway

Lingua Franca

Carol-Ann Morris

European Youth Forum

Heather Roy

World Association of Girl Guides
and Girl Scouts

Ez a képzési segédanyag az Európa Tanács és az Európai Bizottság közös „Együttműködési Program a Fiatalokkal Foglalkozó Szakemberek Európai Képzésére” nevű kezdeményezés keretében 2000-ben kiadott „T-Kit on Project Management” című könyv magyar fordítása. A magyar kiadást az Együttműködési Program engedélyezte, és a Mobilitás Nemzetközi Igazgatósága támogatta anyagilag. A Mobilitás Nemzetközi Igazgatósága egyben a fordítás hitelességéért is felelősséget vállal.

This training material is the Hungarian translation of the „T-Kit on Project Management”, originally published in 2000 within the framework of the „Partnership Programme on European Youth Worker Training”, a joint initiative of the Council of Europe and the European Commission. The Hungarian translation and publication project was authorised by the Partnership Programme. It was funded by the International Directorate of Mobilitás. The International Directorate assumes full responsibility for the accuracy of the Hungarian translation.

Titkárság:

Sabine Van Migren (adminisztráció)

Genevieve Woods (könyvtár)

A másolás kereskedelmi haszonszerzés céljából nem engedélyezett, kizárólag nevelési, képzési célokat szolgálhat, a forrás feltüntetésével.

Borítóterv és Spiffy-figura:

The Big Family

A dokumentum nem feltétlenül tükrözi az Európai Bizottság vagy az Európa Tanács, a tagállamok vagy az intézményekkel együttműködő szervezetek hivatalos véleményét.



EUROPEAN
COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION
TRAINING-YOUTH

Európa Tanács**Ifjúsági és Sport Igazgatóság**

(Council of Europe Directorate of Youth and Sport)

Európai Ifjúsági Központ Budapest (European Youth Centre Budapest)

1024 Budapest, Zivatar u. 1-3

Tel.: 212-4078, fax: 212-4076

Európai Bizottság**Oktatási és Kulturális Főigazgatósága****Ifjúságpolitika és Ifjúsági Programok Osztály**

(European Commission, DG Education and Culture, Unit D5: Youth Policy and Programme)

Rou de la Roi, 200

B-1049 Belgium

Tel.: +32-2-295 1100; fax +32-2-299 4158



Tartalom

Bevezetés	7
1. Projektek az ifjúsági munkában	9
1.1 Projektértékek és a projektek értéke	9
1.2 Szervezetek és projektek: történelmi áttekintés	9
1.3 Európai ifjúsági programok és projektek	10
1.4 Menedzsment, menedzsment!	12
1.5 Értékek a szemléletváltás előtt és után	13
1.6 A projektben rejlő értékek	15
1.7 A projektorientált megközelítés korlátai	19
1.8 Kultúra és projektmenedzsment	22
1.9 Mit tegyünk?	23
2. Mi a projekt?	27
2.1 Mit nem jelent a projektmenedzsment?	27
2.2 Mi az ifjúsági munka projekt?	27
2.3 Projektmodellek	30
3. A projekt: lépésről lépésre	39
3.1. Bevezetés	39
3.1.1 Mit is jelent a menedzsment?	39
3.1.2 Egy modell ajánlása	42
3.1.3 Meghatározás - Megvalósítás - Értékelés	44
3.1.4 A „kérdőszavak” ábrája - vagy a „Laswell-módszer”	44
3.2 A projekt meghatározása	45
3.2.1 A közösség bemutatása	45
3.2.2 Szükséglet-analízis (igényfelmérés)	45
3.2.2.1 Társadalmi elemzés	45
3.2.2.2 Szervezeti prioritások és értékek	49
3.2.2.3 Személyes motiváció	50
3.2.3 A célok meghatározása	52
3.2.4 A konkrét célkitűzések	53
3.2.5 Stratégia és módszertan	56
3.2.6 A feladatok megtervezése	58



3.2.6.1 Tervezés és ütemezés.....	58
3.3 A projekt megvalósítása, implementációja.....	61
3.3.1 Erőforrások menedzselése	62
3.3.1.1 Időmenedzsment	62
3.3.1.2 Pénzügyi erőforrások	64
3.3.1.3 Forrásszerzés.....	66
3.3.1.4 Materiális erőforrások és szolgáltatások	74
3.3.1.5 Vezetés (emberek menedzselése)	74
3.3.1.6 Csapatmunka.....	75
3.3.1.7 Folyamatkövetés (monitoring) és értékelés	83
3.4. A projekt értékelése, evaluációja	87
3.4.1 Az értékelés, evaluáció előkészítése és levezetése	88
3.4.2 Értékelés, evaluáció és projekttervezés.....	89
3.4.3 A projekt értékelésének, evaluációjának megtervezése	89
3.4.4 A projekt zárása és a beszámolók elkészítése.....	94
4. Mitől lesz egy projekt európai?.....	97
Fogalomtár.....	103
Irodalomjegyzék	105



Az utóbbi 20 évben az ifjúsági munkában központi szerepet kaptak a projektek. Ma már a társadalmi változások eszközének, a közösségfejlesztés és a nemzetközi ifjúsági tevékenységek sarokkövének, sőt a civil társadalmat építő és/vagy erősítő eszköznek tekinthetők. Ennek következményeként a projektmenedzsment az ifjúsági szervezetek számára elengedhetetlen készségek közé került, és az ifjúsági munkások képzésének ismétlődő témájává vált.

A projektmenedzsmenthez számos készség szükséges a politikai/szociális elemző készségtől a kommunikációs készségtől, a vezetői készségektől a források menedzseléséig, a forrásszerzéshez szükséges készségektől az értékelési technikákig stb. Természetesen kiadványunk nem foglalkozhat részletesen minden témakörrel, ezért a nemzetközi ifjúsági projektek szempontjából lényeges, főbb elemekre összpontosítunk. A nemzetközi ifjúsági képzésekben tapasztalatot szerzett szerzők nagymértékben támaszkodnak nemzetközi ifjúsági környezetben lezajlott képzési programokra, és konkrét képzési példákat használnak fel.

Nem „Hogyan valósítsunk meg egy projektet?” receptet kívánunk az Olvasó kezébe adni, hanem egy keretrendszert, amely lépésről lépésre segíti a projektmenedzser munkáját, és egyben útmutatást és irányelveket is nyújt a projekt folyamatkövetéséhez, monitoringjához.

Kiadványunkat azoknak szántuk, akik projekteket akarnak kidolgozni, és akik saját projektjükkel kapcsolatos tapasztalataikra tudnak támaszkodni, vagyis

- projektek kidolgozásáért felelős projektmenedzsereknek, valamint
- trénereknek, akik segítik a képzések résztvevőit saját projektjeik kidolgozásában

A könyv négy fejezetből áll, és a projekt hasznosságának általános tárgyalásától eljut a projekt lépésről lépésre történő konkrét kidolgozásáig. A négy fejezet önállóan is elolvasható, de természetesen összefüggnek egymással.

Az 1. fejezet általános megközelítésben tárgyalja a projektek szerepét a nemzetközi ifjúsági munkában, valamint azt, hogy hogyan alakult ki a projektek jelenlegi kiemelt szerepe.

A 2. fejezet tisztázza, mit is értünk projektmenedzsmenten az ifjúsági munka területén, és bemutat különböző projektmodelleket és értelmezéseket.

A 3. fejezetben lépésről lépésre bemutatjuk, hogyan lehet ifjúsági projekteket kidolgozni és megvalósítani. A fejezet a projekt fejlődési folyamatát használva képzési eszközként gyakorlati tanácsokat és konkrét javaslatokat ad a képzők számára. A gyakorlati alkalmazás segítésére egy konkrét példán keresztül szemléltetjük a leírtakat.

A 4. fejezet a projektek európai dimenzióiról tartalmaz néhány gondolatot.

Reméljük, hogy a módszerek megismerése és saját projektjeikben való alkalmazása örömeikre fog szolgálni. Várjuk visszajelzéseiket a T-kit használatával kapcsolatban szerzett tapasztalataikról!



1. Projektek az ifjúsági munkában

1.1. Projektértékek és a projektek értéke

Az európai ifjúsági munkában a projektmenedzsment, a projektmunka és a projekttervezés előtérbe kerülése viszonylag új jelenség.

Az európai, illetve nemzetközi ifjúsági munkát több mint száz éve különféle ifjúsági egyesületek, szervezetek és szövetségek végzik, legtöbbjük nemzetközi ifjúsági szervezetekbe tagozódva. Ezen szervezetek évtizedeken keresztül filozófiai, vallási, politikai vagy nevelési alapon szerveződtek, a mozgalom összes, vagy legtöbb szervezeténél ez képezte az együttműködés előfeltételét.

A szervezetek tevékenységének és fejlődésének alapját képező értékek határozták meg a szervezetek létét, és ezen értékek terjesztése és megerősítése volt az egyes szervezetek tevékenységének fő mozgatórugója.

1.2. Szervezetek és projektek: történelmi áttekintés

Az európai és nemzetközi ifjúsági munka korábban leginkább a helyi vagy nemzeti tagszervezetek tagjai és vezetői által saját részükre (és csak ritkán tetszőleges vagy nyitott célcsoport számára) szervezett akciókra szorítkozott, és az oktatási, nevelési célokat gyakran a szervezet szükségletei és/vagy értékei határozták meg (ennek eszközei például a tematikus szemináriumok, összejövetelek, alakuló gyűlések voltak). Képzésen gyakran a politikai jellegű oktatást értették (képzés az emancipáció, a szabadság, az önképzés érdekében, vagy egyszerűen ideológiai képzések). A nemzetközi képzéseket tartó szervezetek inkább szemináriumai és összejöveteleik jó szervezésére vagy éppen a fiatalok csereprogramjaira (építőtáborok, egyéni csereprogramok) összpontosítottak, mintsem ifjúsági munkások, vezetők vagy projektmenedzsment képzésére. A tevékenységek vagy projektek vezetői általában a szervezet tisztségviselői közül kerültek ki. Természetesen az elmondottak alól voltak kivételek is.

Ez többek között a következőkkel magyarázható:

Nem léteztek olyan támogatási alapok vagy programok, amelyek kifejezetten európai és nemzetközi szintű képzéseket, oktatási tevékenységet finanszíroztak volna. Az egyetlen kivétel a hetvenes évek eleje óta működő Európai Ifjúsági Alap

(European Youth Foundation, EYF); az Alap létezése azonban abban az időben nem változtatta meg a fent leírt helyzetet, elsősorban, mert egy önmagát szolgáló rendszer volt, másodsorban pedig, mert működése megfelelt annak, ahogyan a nemzetközi szintű képzési tevékenységeket akkor értelmezték. A „képzés” kifejezést nem is igen használták, valószínűleg azért, mert az Európai Ifjúsági Alap és az Európai Ifjúsági Központ (European Youth Centre, EYC) alapszabályai egyértelműen kizárták a Központ programjai közül a hivatásos képzési tevékenységet.

Minden szinten túlságosan nagy volt az ideológia és a szervezetek szerepe, és ezek kizárólagosságra és hegemóniára törekedtek (erre a kommunista ideológia a legjobb, de nem egyedüli példa). Társadalomtudományi alapon álltak és minden ember javát szolgáló megoldásokra törekedtek (a valóságban nem ez történt, de a cél ez volt). A nem-formális nevelés célja egy „jobb” társadalomra való felkészülés és az „új ember” megteremtése volt.

Abban hittek, hogy a társadalmi fejlődés fokozatosan megszünteti a rendszerben rejlő problémákat (szociális kirekesztés, marginalizáció, igazságtalanság stb.), illetve, hogy a civil társadalom szerepe - az ifjúsági mozgalmakat is beleértve - inkább előmozdítani a társadalmi és politikai változásokat (fejlesztani, megreformálni, megváltoztatni a rendszert), mintsem megoldani a problémákat.

Az ifjúsági és szociális szolgálatok és az ifjúsági szervezetek szerepkörét elkülönítették, valamint megállapították, hogy csak az előbbiek kell, hogy szakmailag képzettek legyenek a társadalmi problémákból adódó helyzetek megválaszolására (szakmai alkalmasság vagy szakértelem, szemben a politikai alkalmassággal).

Igazságtalan lenne azt állítani, hogy a nemzetközi ifjúsági tevékenység egyáltalán ne alapozódott volna projektekre akkortájt. A projekteket azonban a szervezetfejlesztés részének tekintették, ennek következtében a projektmenedzsmentet a vezetőképzésnél és politikai képzésnél kevésbé fontosnak tartották. Figyelembe véve az Európai Ifjúsági Központ képzési programjait és az Európai Ifjúsági Alap tevékenységét, csak a kilencvenes években kezdett jelentősebben nőni a projekteket módszerként vagy a képzés témájaként alkalmazó tréningek és tevékenységek száma.



1.3. Európai ifjúsági programok és projektek

A közép- és kelet-európai kommunista rezsimek összeomlása által felgyorsult változások - melyek már a '80-as évek elejétől érezhetőek voltak - természetesen jelentős mértékben hatottak a nemzetközi ifjúsági munkára. Egyetemes ideológiák vesztették el hitelességüket és jelentőségüket, az „internacionalizmus” lendületét veszítette, furcsa módon helyébe lépett a globalizáció és a világiac nemzetközivé válása. A klasszikus nemzetközi ifjúsági munka vesztett jelentőségéből, bár a nemzetközi ifjúsági szervezetek nem vesztették el létjogosultságukat és gyakran erejüket sem.

De az európai ifjúsági munka minket érintő hangsúlyeltolódását egyéb tényezők is erősítették és feltűnőbbé tették. Lássunk néhányat:

- az Európai Közösséggel/Unióval együtt megjelenő ifjúsági programok és a nemzeti ifjúsáspolitikák kidolgozása

Különösen a Fialatok Európáért Program¹ járult hozzá ahhoz, hogy a nemzetközi és európai ifjúsági munka új dimenziót kapjon, nyitottabbá váljon minden fiatal számára, és éppen ezért jobban igényelje az ifjúsági munkások és más szociális és kulturális szakemberek bevonását. Ami addig csak a „privilegizált” ifjúsági vezetők és az ifjúsági szervezetekben szerepet vállaló fiatalok számára volt lehetséges, az potenciálisan minden európai fiatal számára elérhetővé vált: más országok fiataljaival együtt dolgozni, utazni, és ifjúsági csereprogramokon részt venni. Függetlenül attól, hogy az egyes programok ténylegesen mennyire voltak demokratikusak és nyitottak, az európai ifjúsági munkára óriási hatást gyakoroltak.

A Fialatok Európáért Program, és ezt követően az Európai Önkéntes Szolgálat Program mellett, hogy megnyitotta Európát minden fiatal

¹A Fialatok Európáért Program 2000-ig volt érvényben. Ezt felváltotta az azonos elveken alapuló Ifjúság 2000-2006 Program, melyben a Fialatok Európáért - Nemzetközi Ifjúsági Csere és Ifjúsági Találkozók néven az 1. alprogram. A 2000-től 2006-ig futó program integrálja az Európai Önkéntes Szolgálatot is, itt 2. alprogramként jelenik meg. Bővebb információ a pályázati kiírásban olvasható, valamint a következő honlapon: www.mobilitas.hu

számára, új európai szintű ifjúsági munkás kategóriát teremtett: az egyesületek helyi szervezeteiben, a helyi ifjúsági és más szolgálatokban és szervezetekben dolgozókat. Ezen fiatalok közül sokan nem voltak jártasak az ideológiákban, sőt néha kifejezetten gyenge politikai képzettséggel rendelkeztek. De mára az európai ifjúságpolitika szereplőivé váltak, és hamarosan nem lehet nélkülük európai ifjúsági programokat indítani. Az európai ifjúsági csereprogramok megvalósítása - és a cserék nevelő funkciójának kiemelése - fontossá tette a projektmenedzsmentet. Nemcsak, hogy projektként értelmezik ezeket a programokat, hanem projektként is értékelik őket mind adminisztratív, mind oktatási szempontból - így a hangsúly a projektmenedzsment elveire és az ahhoz szükséges készségekre helyeződött.

A Program fejlődése és megerősödése a képzések terén is szükségessé tette a fejlesztést. Az így lendületet kapott képzések különösen a Program második és harmadik fázisában segítettek (vagy igazolták) a hangsúlyeltolódást a politikai/szociális képzéstől a technikai, adminisztrációs és menedzsmentkészségek irányába. Az ifjúsági munkásoktól projektek szervezését, menedzselését és projektbeszámoló készítését igényelték. És ettől kezdve - egyesek számára iszonyatos, sokak számára élvezetes munkaként - a „hagyományos” ifjúsági szervezetektől is hasonlókat vártak el.

Ennek ellenére tévedés lenne azt állítani, hogy az eltolódás nagy ellenállásba ütközött volna. A valóságban egy elég gyors adaptációs folyamat zajlott le, bár nem minden kінlödés nélkül. Az Ifjúsági Igazgatóság Hosszú Távú Képzési Programja ennek a fejlődésnek a tüneteit mutatta. Az első két verzió, amely akkor „A nemzetközi ifjúsági munka hosszú távú képzési programja” elnevezést viselte, az árral szemben úszott, az Európai Ifjúsági Központ jogszabályalkotó testületei félig leplezett gyanakvással, ha nem nyílt rosszindulattal vélekedtek róla. Négy évvel később már követendő modellnek tekintették. A Hosszú Távú Képzés (LTTC) járult a leginkább hozzá a projektmenedzsmentelvének „népszerűsítéséhez”, mivel a képzési programot magát is projektszerűen kezelték, olyan eszközként, amely a helyi ifjúsági munkához kapcsolódó projektek elsajátításában és fejlesztésében játszik szerepet.

Az európai uniós ifjúsági programok számos tagállamban kiindulópontul szolgáltak a saját ifjúságpolitika kidolgozásához. A Program nemzeti irodáinak létrehozása és az ehhez szükséges költ-

A projektmenedzsment irányába történő eltolódás okai az európai ifjúsági munkában





ségvetés rendelkezésre bocsátása ösztönözte az ifjúsági programok közötti összehangoltságot, az egymást kiegészítő jelleg érvényesülését nemzeti szinten. Néhány országban a Fiatalok Európáért irányítási elveit és eljárásait „importálták” saját nemzeti ifjúsági programjaikhoz. A Programon belül kevés pénz állt rendelkezésre a szervezetek fenntartási költségeinek fedezésére. A szervezetektől elvárták, hogy társfinanszírozást biztosítsanak (gyakran 50 %-ot). A Program kezdetekor különösen hangsúlyos követelmény volt az is, hogy formális ifjúsági csoportoktól érkezzenek projektek, amelyek tisztán és bizonyíthatóan „átlagos” fiatalok részvételét célozzák meg.

- **a gazdasági és szociális válság, amely a fiatalokat is elérte és a jóléti államok reakciója, illetve ezt követő reformjai**

Ez az egyik leggyakrabban elhangzó érv azzal kapcsolatban, hogy az állami szektor miért vonult ki számos közösségi és szociálpolitikai projektekből. Az európai országokat sújtó (pénzügyi) válság, az egységes európai uniós valuta megteremtését célzó erőfeszítések csökkentették a „hagyományos” szociális-oktatási projektek támogatására rendelkezésre álló forrásokat. A szociális és ifjúsági projekteknél önállódnuk kellett, és elszámoltathatóvá kellett válniuk. A munkahelyek biztonsága megszűnt, a szervezeti rendszereket nem támogatták. A hangsúly az eredményekre terelődött, projekteket támogattak és nem szervezeteket.

Ezen érvek némelyike meglehetősen gyengének, részrehajlónak, vagy akár provokatívnak is tűnhet. De érzékeltethetik a különbségeket, ha nem is az eredmények, de legalább az ifjúságpolitika filozófiája és elvei terén. Nézzük például azt a gondolatot, hogy az ifjúsági (és egyéb) szervezetek támogatása valójában sohasem volt olyan nagylelkű vagy meggondolatlan, mint ahogy néhány elemző állítja. A legtöbb országban az ifjúsági szervezeteknek keményen harcolniuk kellett azért, hogy megőrizzék függetlenségüket, és bizottságok továbbélésüket.

Ez részben megmagyarázza a projektmenedzsment népszerűségével kapcsolatos ellentmondásokat: a legtöbb szervezet, ideértve az ifjúsági szervezeteket is, támogatja, és nem ellenzi azt (természetesen, hiszen ők is szeretnék jobban és hatékonyabban dolgozni). A projektmenedzsment mellett és ellen szóló álláspontokat ütköztető vita valójában nem is létezik. Mindenki arra törekszik - és ez így helyes -, hogy a lehető legjobbban végezze a dolgokat, az erőforrások optimális

felhasználásával, a leglátványosabb és maradandó eredményekkel és a legjobb publicitással mellette.

- **az üzleti elvek és a liberális ideológia megjelenése a szociális szektorban**

Az elmondottak mellett, és azok következményeként, a (neo)liberális ideológia és elvek dominanciája és általában a kapitalizmus „győzelme” ahhoz vezetett, hogy az üzleti szektorból származó kritériumokat alkalmazzák a nem-piaci szektorokban is, beleértve a civil társadalmat, néha még az államapparátust is. A jelen kiadvány szempontjából legrelevánsabb az elszámoltathatóság, nyereségesség és - még általánosabban - az üzleti menedzsment alkalmazása a nem-kormányzati és non-profit szektorra. A projektmenedzsment nem maradt immúnis erre a fejlődésre. A non-konformizmus kedvéért azt is el kell mondanunk, hogy a profitorientált szektor is tett át gondolatokat a non-profit szektortól.

- **a kelet-európai demokrácia és civil társadalom újjáépítésének kihívásai**

Az Európa Tanács és a nemzetközi ifjúsági szervezetek nagyon hamar felismerték, hogy a kommunista rendszer közép-kelet-európai bukása azt a feladatot rója a „Nyugatra”, hogy támogassa az újdonsült közép- és kelet-európai demokráciákat. Az ifjúságpolitika terén ez abban nyilvánult meg, hogy haladéktalanul reagálni kellett olyan igényekre, amelyekre azonnali és kézzel fogható eredményeket hozó választ vártak, és nem elveket. A kelet-európai kormányzati és nem-kormányzati partnerek konkrét eszközöket és készségeket igényeltek saját stratégiájuk kidolgozásához vagy egyszerűen túlélésük érdekében egy olyan légkörben, amelyben minden, ami nem üzleti jellegű, gyanús volt, vagy legalábbis bukásra volt ítélve.

Akár helytállóak, akár hamisak voltak az elemzések és az igények, megállapíthatjuk, hogy a projektmenedzsment-tanfolyamok elősegítették a váltásra való törekvést, és tovább erősítették az „üzleti jellegű”, professzionális képzések iránti igényt. Mindez a kelet- és közép-európai országok ifjúságpolitikája és szervezeti rendszere mellett kihatott az európai és nemzetközi ifjúsági szervezetek tevékenységére és filozófiájára is. Egyeseknek olyan ez, mint „belekóstolni a tiltott gyümölcsbe és megrontatni általa”.

- **hangsúly-eltolódás a politikai és fejlesztési segélyek terén**

A projektmenedzsment irányába történő eltolódás okai az európai ifjúsági munkában





Ugyanebben az időszakban komoly változás következett be a gazdagabb Észak és a nélkülöző Dél közötti fejlesztési együttműködés és segélyezés terén. A fejlesztési együttműködési stratégia terén mutatkozó eltolódást minden valószínűség szerint az általános politikai változások eredményezték, és általában olyan tényezők hatása, amelyekről már korábban beszéltünk. Ennek ellenére azért utalunk erre, mert jól illusztrálja a változásokat. Nagyon jelentős mértékben a nemkormányzati fejlesztési szervezeteknek köszönhetően az adományozó „donor-országok” a fejlesztési segélyek és támogatás folyósítását kezdték az eredményekhez és a demokratikus feltételek meglétéhez kötni. Jelenleg a támogatások szinte kizárólag projektekhez kapcsolódnak, és a hangsúlyt a kisléptékű projektekre helyezik, nem a „politikákra”.

• **posztmodernizmus: a fiatalok, az ifjúsági közösségek individualizációja és tagozódása**

A fiatalok társadalmi részvétele és együttműködése kollektív modelljeinek eróziója, valamint öntudatosodásuk erősödése és a referenciamodellek elutasítása - egyéb tényezőkkel társulva - azt vonta maga után, hogy a mai fiatalok körében a hosszú távú elkötelezettség kevésbé divatos, kevésbé felel meg a realitásnak. Ehhez kapcsolódik a kockázati társadalomnak hívtak jelenség, az, hogy az egyének egyre több dolgot kell magának eldöntenie, egyre többször kell választania a lehetőségek közül, és egyre nagyobb mértékben viseli a felelősséget saját sorsának alakulásáért.

Számos, korábban általánosan elfogadott szociális, kulturális és politikai etalon fokozatos eltűnése is elősegítette a fiatalok körében a társadalmi tagozódás és a sokféle azonosságtudat kialakulásának mind egyidejű, mind egymást követő folyamatát.

Ebben az új környezetben az ifjúsági szervezetek és intézmények az adaptáció és modernizáció kihívásaival néznek szembe: a hosszú távú programok és elkötelezettség megvalósítása sokkal nehezebb. A kulcsszó a rövid távú, sőt, ha lehetséges: a „most!”. Számos ifjúsági munkás panasolja, hogy még az olyan izgalmas és potenciálisan motiváló programoknál is, mint az ifjúsági csereprogramok, igen nehéz a fiatalok érdeklődését és elkötelezettségét megtartani, ha az időtartam meghaladja a hat hónapot. Az idealizmust és a politikai elkötelezettséget felváltotta a realizmus és a cselekvés - olyan fogalmak, melyek a kisebb közösségek és csoportok projektjeihez kap-

csolódnak. A látható eredmények és a „most!” megtapasztalása sokkal vonzóbb, mert valami újat és társadalmilag azonnal értékesíthetőt ad - gondoljunk csak a fogyasztói szokásokra, arra, hogy mekkora az igény a legújabb ruhamodellek, számítógépek vagy mobiltelefonok birtoklására (érdemes megfigyelni, milyen gyorsan válnak a dolgok divatjamúlttá), az új, „extrém” sportok fejlődésére és népszerűségére.

A fiatalok a korábbinál kevésbé akarják egyetlen szervezet, program vagy ügy mellett elkötelezni magukat. A korábbi globális gondokat (pl. rasszizmus, szegénység, háború), úgy tűnik, felváltotta a globalizációtól való félelem, és meghatározóvá váltak az alternatív közösségi részvételi formák, mint pl. az internet. Mindezeknek megfelelően könnyebb részt venni egy projektben, elkötelezni magunkat iránta, mint valamilyen szervezethez csatlakozni. A projekt rövid vagy középtávú; rugalmas, konkrét és látható célja van. Emellett, a fiatalok könnyedén be tudnak kapcsolódni a projekt alakításába és menedzselésébe anélkül, hogy végigjárnák egy szervezet ranglétráját.

1.4. Menedzsment, menedzsment!

Nagyon nehéz felmérni, hogy ezek a tényezők mennyire következményei és mennyire okai a prioritások, gondolkodásmód és nyelvezet terén bekövetkezett változásoknak az európai ifjúsági projektek tevékenységei és a programjai esetében. Mindenesetre áttekintésük után megérthetjük, hogy a projektek és projektmenedzsment miért vált az 1990-es évek divatos kifejezésévé és megközelítési módjává.

Ezen változások közül néhány kevésbé mély - kevésbé radikális -, mint amilyenek látszik. A lényegi eltérés nem abban van, amit mondanak, gondolnak és tesznek, inkább abban, hogy mennyire veszik ezeket komolyan, és milyen nyelvezetet használnak. A civil társadalom - és a nemzetközi ifjúsági szervezetek is ide tartoznak - realitásaiból és természetéből fakadóan megelégszik azzal, hogy tudatosítja az elhamarkodott általánosítás kockázatát.

Az, hogy a projektmenedzsment nyelvezete és elvei népszerűek, nem jelenti feltétlenül azt,

A projektmenedzsment irányába történő eltolódás okai az európai ifjúsági munkában





- hogy projektek és projektmenedzsment korábban nem léteztek;
- hogy az elvégzett munka minősége ma jobb, mint korábban;
- hogy korábban rengeteg erőforrást nem megfelelően használtak fel;
- hogy ma mindenki nagyszerű projektmenedzser, és nem fordulnak elő kisebb-nagyobb botlások.

Ne felejtjük el, hogy az előbb említett változások egy részét az ösztönözte, hogy a korábinál több erőforrás áll rendelkezésre (pl. európai ifjúsági projektek), és az érintett résztvevők és intézmények száma is exponenciálisan nőtt. A hatékonyságra és elszámoltathatóságra való törekvés - elsősorban a projektek minőségére vonatkozóan - így elkerülhetetlen volt.

1.5. Értékek a szemléletváltás előtt és után

A témát megközelíthetjük úgy is, hogy áttekintjük és elemezzük a projektmenedzsment és az ifjúsági munka értékeit. Melyek ezek? Megváltoztak-e?

• **Hatékonyság**

A projekttervezési módszerek sokkal hatékonyabbá teszik a szervezetek és intézmények munkáját azáltal, hogy egy adott szituáció vagy egy embercsoport konkrét szükségleteire kerül a hangsúly. Azáltal, hogy a beavatkozás terét behatárolják, és az eredményeket a lehető legnagyobb mértékben konkretizálják, javul az erőforrások felhasználása és nő a hatékonyság. A beavatkozási területre összpontosítva garanciát kapunk arra, hogy eredményt fogunk elérni, hiszen a munka nem aprózódik szét, és sokkal koherensebb, jobban koordinált lesz a különböző szereplők részvétele.

• **Elszámoltathatóság és (megosztott) felelősség**

Míg egy szervezeten vagy csoporton belül az egyes feladatok felelőssége a jogi képviselőt (a választott testületet) terheli, a projektmenedzsment a felelősséget a projekt vezetőjére vagy a projekttel foglalkozó csapatra helyezi. Ezek az emberek a célok tisztázását és stratégiai szintű elfogadását követően nagyfokú autonómiával

rendelkeznek a projekteljárások és -menedzsment terén. Ebből következik többek között, hogy tisztább a felelősség kérdése, hiszen könnyebb azonosítani azokat, akik a projekt egyes lépéseikért felelnek. Emellett sokkal inkább bevonja az embereket, hiszen a dolgozók, tagok vagy önkéntesek számára egyértelművé teszi a felelősséget és ezáltal a teljesítményt. Az elszámoltathatóság az értékelés, evaluáció és az összegzés - valamint a beszámolók - növekvő jelentőségéből is következik.

• **Egyenlőség és függetlenség**

A projekteknek általában mind formai, mind pedig tartalmi szempontból meghatározott kritériumoknak és prioritásoknak kell megfelelniük. A projekt pénzügyi vagy egyéb támogatásának alapfeltétele a kritériumok teljesítése és az illeszkedés az előre megadott prioritásokhoz. Ezáltal minden projekt „egyenlő”, legalábbis olyan értelemben, hogy mindegyiknek azonos kritériumokat kell teljesítenie. A nepotizmust ily módon kizárjuk, és az egyik vagy másik szervezet számára nyújtott előnyöket, privilégiumokat meg kell indokolni. Ezáltal minden szervezet a priori egyenlő, a döntést a projekt minősége határozza meg. Nagyobb a döntéshozók függetlensége, kisebb a kapcsolatok jelentősége és a nyomásgyakorlás lehetősége. A döntéseket a gyakorlatban gyakran szakértői kollégiumok hozzák, amelyek feltételezhetően kisebb politikai nyomásnak vannak kitéve. Mindez előnyös a „politikai” szervezeteknek, mivel megadott szabályokhoz kell igazodniuk, és nem kényszerülnek magyarázkodásra.

• **Takarékosság és következetesség**

A projekt-támogatás lehetővé teszi, hogy a szponzorok jobban nyomon követhessék az általuk adott pénzek felhasználását (azaz megbizonyosodhassanak afelől, hogy a pénzt arra használják fel, amire szánták). Sokkal könnyebb a nem megfelelő pénzfelhasználást észlelni. Azáltal, hogy meghatározott erőforrásokat biztosítanak a célok és a konkrét feladatok megvalósítására, hatékonyabbá válik az erőforrások felhasználása, vagy legalábbis korlátozható az indokolatlan vagy ellenőrizetlen pénzköltés, illetve a célnak nem megfelelő kimenet. Azáltal, hogy a projektnek előre meghatározott ütemezése van, és akár ellenőrző pontokat is beiktatnak, könnyebbé válik a pénzügyi ellenőrzés és a projekt irányítása, mivel szükség esetén hamarabb lehet beavatkozni és korrigálni. Az a követelmény, hogy minden projekttevékenységnek a

Szemléletváltás a projektmenedzsmentben és az ifjúsági munkában





projekt célját kell szolgálnia, és illeszkednie kell a projekthez mint egészhez, megkönnyíti a koherenciát és a következetességet, és könnyebbé teszi azt, hogy szűkítsük az eltérések vagy torzulások lehetőségét.

- **Minőség**

A célok eléréséhez szükséges készségek, erőforrások és eljárások kiválasztásának optimalizálása következtében a projektmenedzsment a minőség javulását eredményezheti. Az erőforrásokat a projekt speciális szükségletei és céljai alapján választják ki. A folyamatkövetés, monitoring és a projekt értékelése, evaluációja a minőség mérésének fontos eszközei, vagy legalábbis ezek lehetővé teszik, hogy megítéljük, minőségileg és mennyiségileg mennyire közelítettük meg a kitűzött célokat. A projektalapú megközelítés megkönnyíti, hogy a feladatot jobban, a lehető legjobban valósítsuk meg, mivel jobban látszanak a választási lehetőségek.

- **Realizmus**

A projekt lényege, hogy a valóság talaján kell állnia, és elérhető célokat kell kitűznie. A realizmus fontos érték, mert segít kizárni azon projekteket, melyek céljai a projektet megvalósítani kívánó szervezet mérete, kapacitása, munkaterülete miatt nem tűnnek megvalósíthatónak. A realizmus az értelem és ész felülkerekedése az érzelmeken. Ugyanakkor a realizmus motiváló hatású is, hiszen valószínűsítőbbé teszi az eredményeket, és ezáltal átláthatóbbá teheti a projektet. A nagy gondolatokat látható gyakorlattá és eredményekké változtatni - ez lehetne a projektmódszer mottója.

- **Rugalmasság**

A projektet meg kell tervezni, meg kell valósítani (implementáció), és értékelni kell (evaluáció). Az igazán jó projektirányítás lehetővé teszi - és megköveteli - a projekt előrehaladása és a projekt rendszeres értékelése, evaluációja következtében szükséges változtatásokat. Ezáltal kijavíthatjuk a projekt tervezésekor elkövetett hibákat és a hibás tervezés okozta működési zavarokat, valamint hozzáigazíthatjuk a projekt különböző komponenseit az előre nem látható változásokhoz és fejlődéshez.

- **Átláthatóság és láthatóság**

Az elszámoltathatóság egyúttal átláthatóságot és láthatóvá tételt is jelent. Átláthatóságot azért,

mert a köz- vagy magán erőforrások kihelyezése és ezek hatása a stratégiákra és programokra tisztább és jobban nyomon követhető. Már nem akkora jelentőségű, hogy ki kapott pénzt és támogatást és mennyit, inkább az a fontos, hogy mire kapták és mit valósítottak meg ebből. Az átláthatóság szorgalmazása mellett, és valószínűsíthetően a nepotizmus és a részrehajlás megakadályozása következtében, projektekkel dolgozni egyet jelent a stratégiák és programok láthatóvá tételének növelésével, mivel mindig vannak megfogható eredmények, amelyek könnyen bemutatathatók és megragadhatók, akár a médián, akár más kommunikációs csatornán keresztül.

A láthatóvá tétel mind a projektcsoportnak és a szervezetnek fontos (mozgósítás, PR, kommunikáció, nyilvánosság, motiváció), mind a szponzoroknak és támogatóknak, akiknek meg kell indokolniuk, be kell mutatniuk, publikálniuk kell, hogy mire használják az általuk kezelt alapokat. Más szóval egy szervezet víziója vagy prioritásai projektekkel könnyebben eladhatóak. Az átláthatóság a becsületesség és tisztesség garanciája is, és ezek az értékek a nonprofit szervezetek számára létfontosságúak.

- **Kreativitás és innováció**

A kreatív és innovatív projektek új utakat találtak a megvalósításra, új módszereket a célok elérésére. A projektmunka arra készíti, hogy minden egyes projekt a többitől különböző, egyedi, vagyis innovatív legyen. Ezáltal ösztönzi az embereket és a szervezetek kreativitását. A jobb teljesítésre és értékelésre való törekvés non-konformizmusra és a konvenciókkal való szakításra ösztönöz - ezek önmagukban is motiváló tényezők egy szervezetnél. A kreativitás és az innováció érdekében közelebb kell kerülnünk a fiatalok, a közösségek világához, illetve más emberekkel, szervezetekkel és meghatározó személyiségekkel kapcsolatba kerülnünk. A kreativitás és az innováció ugyanakkor jól rimel a korszerűségre és a modernizációra, amelyek korunk létfontosságú elvei.

- **Verseny**

A posztmodern társadalom - valamint a neoliborális gazdaságpolitika és ideológia - egyik legfontosabb értéke, a verseny az (ifjúsági) politikák projektfinanszírozása következtében bővül és optimalizálódik. A köz- és magántulajdonú támogató szervezetek által, hogy a projektekhez általánosan érvényes feltételeket szabnak, nyomást gyakorolnak a pályázóra annak érdeké-

Szemléletváltás
a projektmenedzsmentben
és az ifjúsági munkában





ben, hogy jobb teljesítményt nyújtson, hatékonyabb legyen, és mindenekelőtt hogy jó, sőt jobb legyen, annak érdekében, hogy támogatást kaphasson. Mivel soha sincs elegendő pénz minden projektre, mindig zajlik valamilyen kiválasztási eljárás. A verseny természetesen nem kockázatmentes, de arra ösztönzi a projektszervezőket és a szervezeteket, hogy a tőlük telhető legjobbat nyújtsák annak érdekében, hogy támogatást kapjanak, hogy felszínen maradjanak, és hogy megismerjék őket.

- **Részvétel, modernség és foglalkoztathatóság**

Mindaz, amivel korábban a posztmodern társadalmak fiatalágát jellemeztük, azaz hogy a projektek megfelelnek az individualizációs és tagolódási folyamatoknak, azt is jelenti, hogy a projektmunka sok fiatal és sok ifjúsági munkás számára olyan hasznos és elérhető tanulási és tapasztalatszerzési lehetőséget jelent, amelyet a munkaerőpiacon is értékesíteni tud.

Ahhoz, hogy a tevékenységek irányítását projekt-ként tudják értelmezni és gyakorolni, szükségük van a tervezési és a vezetői készségek elsajátítására, fejlesztésére és gyakorlására is. Nem-formális képzés során meg kell tanulniuk a felelősség és az autonómia gyakorlását. A tapasztalati tanulás lehetősége - különösen megfelelő értékelési technikákkal támogatva - felbecsülhetetlen segítséget jelent az alacsony önértékelés, az önbizalomhiány, a marginalizálódás és a kirekesztődés állapotából való kitöréshez. A projektmunka és az ezzel együtt járó csapatmunka - a szociális és kommunikációs készségek fejlesztése - motiváló hatású és képességnövelő azáltal, hogy jelentőséget és értéket kapnak a kis, elérhető változások, amelyek láthatóvá válása kitörési lehetőséget jelent a marginalizálódás és az alacsony önbecsülés állapotából.

Természetesen a társadalmi részvétel ezen formái nagyon különböznek a társadalmi részvétel „tradicionális” formáitól. Előnyük, hogy sokkal testhezállobbak és elérhetőbbek a mai fiatalok számára, bár értéküket még nem mindig ismerik el. Folyamatos kihívást jelentenek számos ifjúsági és projektvezető számára. A kisebb projektek lehetőséget jelentenek a közösség mozgósítására - emlékezzünk a realizmusról és a láthatóvá tételről mondottakra -, hozzájárulhatnak a közösségi részvétel fejlesztéséhez. A projekt fontossága és az általa hordozott értékek emellett hozzájárulhatnak ahhoz, hogy növekedjen a fiatalok szerepe a közösségen belül.

1.6. A projektben rejlő értékek

Az, hogy a projektek programok és feladatok tervezésére, szervezésére és megvalósítására, emberek és erőforrások menedzselésére alkalmasak, keveset mond arról, hogy mire valók a projektek. A projekttervezés és -menedzsment gyakorlatilag értéksemleges technikák, amelyek mind a köz-, mind a magánszektorban, mind pedig a civil társadalomban használhatóak.

Az európai ifjúsági munka ugyanakkor nem értéksemleges. Az európai ifjúsági munkát, csakúgy, mint a nemzeti ifjúsági munkát, olyan prioritások és értékek jellemzik és irányítják, melyek maguk is egy implicit vagy explicit ifjúságpolitika kifejeződései. Maga az „európai ifjúsági projekt” kifejezés is hordoz egy bizonyos filozófiát: a nemzetek fölöttiségét és az európai kooperációt, a fiatalokkal együtt, vagy a fiatalok által megvalósított projekteken keresztül talán a részvételt, a képzést és az autonómiát is. Emellett az Európai Bizottság és az Európa Tanács egyes ifjúsági programjai saját értékekkel rendelkeznek, amelyeket a kereteiken belül megvalósított projekteknél követniük és terjeszteniük kell.

Az Európai Unió szintjén

- **Mobilitás és szolidaritás**

Az egységes piac, a munkaerő szabad vándorlása stb. népszerűsítéséhez fontos megteremteni annak a lehetőségét, hogy a fiatalok külföldön élhessenek és dolgozhassanak, és motiválni kell őket a lehetőségek igénybe vételére. A fiatalok mobilitása eszköz az elszigeteltség, az elidegenedés, illetve a passzivitás feloldására, amennyiben „szellemi” mobilitást is jelent. A mobilitás és a szolidaritás együtt jár, amint azt az Európai Önkéntes Szolgálat programjának létrehozásáról szóló döntés is tükrözi - mert az európai integráció nem csak a szabad piac, a munkaerő szabad áramlása fejlődését jelenti. Az integrációs folyamat politikai, szociális és kulturális szinteken csak akkor lehet sikeres, ha párosul a szolidaritás szükségességének megértésével, és ha Európát a szolidaritás színterének, nem pedig versenyterepnek fogjuk fel.

Fontos elemek az európai ifjúsági programokban





Fontos elemek az európai ifjúsági programokban



- **A fiatalok önbizalma és kreativitása**

Az európai ifjúsági projekteket úgy kell megtervezni és megvalósítani, hogy ösztönözzék az autonómiát, az önbizalmat és a kreativitást. Ezen értékeknek döntő szerepük van abban, ahogyan a projektek előkészítésre kerülnek és megvalósulnak, amilyen szerepet a fiatalok azokban játszanak (tulajdonosok/résztevők és nem fogyasztók), és természetesen, ahogyan a célok elérésére törekcszenek, és amilyen magatartásformákat támogatnak. Az is érdekes, hogy milyen módon erősíti egymást az önbizalom és a kreativitás.

- **A kulturális sokszínűség megértése**

A kulturális sokszínűség az európai kontinensen természetesnek tűnik (a legtöbb kontinenshez hasonlóan). A kulturális sokszínűségnek mint normális helyzetnek az elismerése, pozitív érték-ként történő elfogadása és megértése alapvető jelentőségű a kulturális különbségek tiszteletben tartásával épülő közös Európában. Ez az előfeltétele az interkulturális tanulásnak is

- **A rasszizmus, idegengyűlölet és antiszemitizmus elleni küzdelem**

A kulturális sokszínűség értékelése és elfogadása mellett a rasszizmus, az idegengyűlölet és az antiszemitizmus veszélyének tudatosítása az európai programok egyik fő témája. Enélkül nehezen alakulhat ki megértés és tisztelet a kulturális sokszínűség iránt, és végső soron, más európaiak és nem-európaiak iránt.

- **Az európai dimenzió vagy identitás létrehozása**

A Fiatalok Európáért Programban szereplő „a fiatalok felkészítése arra, hogy az Európai Unió történelmi, politikai, kulturális és szociális környezetük integráns részének tekintsék” passzus valószínűleg a legegységelműbb megfogalmazása annak, amit a Program más helyeken mint „európai dimenziót” vagy „identitást” említ. Az ebben a programban és egyéb programokban szereplő megfogalmazásokkal kapcsolatban meg kell említenünk, hogy a cél nem a nemzeti (vagy más) identitást helyettesítő új identitás létrehozása, hanem az Európai Unió - és az európai integrációs folyamat - szerepének mint a jelen és a jövő alkotórészének a jobb megértése. Ez az európai dimenzióknak a helyi és a nemzeti szintekhez való kapcsolódását igényli. Ugyanakkor a politika kidolgozói vigyáztak arra, hogy az európai dimenzió ne csak az Európai Unió tagállamaira vonatkozzék. Ezért a programokban más országok is részt vehetnek (akár mint programország, akár mint harmadik ország), bár

eltérő mértékben és módon (úgy tűnik ez könnyebben megteremtődik az ifjúsági cserékben a kölcsönösség elvének megvalósulása folytán).

- **A fiatalok aktív részvétele a társadalomban és az intézményekben**

„A fiatalok aktív társadalmi részvételre való ösztönzése non-profit egyesületeken és szervezeteken keresztül” a civil társadalom, az egyesületek és szervezetek létfontosságú szerepének elismerését jelenti a részvétel és az aktív állampolgári szerep fejlesztésében. Ugyanakkor általában a non-profit szektor fontosságára utal (mint ahogy az európai ifjúsági programok többnyire nevelő célzatúak, és non-profit alapon működnek). Az ifjúsági programok említik a „tudatosítani a fiatalokban a demokrácia fontosságát a társadalomszervezésben, és ezáltal ösztönözzék őket arra, hogy tevékeny részt vállaljanak annak intézményeiben”. Hivatkozás történik továbbá arra, hogy „bátorítani kell a fiatalokat a társadalmi szerveződésről alkotott véleményük nyilvánítására, és ösztönözni kell a különféle közhivatalokat ennek figyelembe vételére”, ami egyértelmű megfogalmazása annak, hogy a közhivatalok legyenek nyitottak és támogassák a fiatalok társadalmi részvételét.

- **A hátrányos helyzetű fiatalok részvétele**

Mindkét program - felismerve a társadalmi összetartás és az európai programok minden fiatal számára biztosított elérhetőségének fontosságát - prioritásként kezeli a hátrányos helyzetű fiatalok részvételét. Ez különböző gyakorlati intézkedésekben nyilvánul meg, beleértve külön pénzügyi támogatási lehetőségeket is. Ebbe a tárgykörbe tartozik a kirekesztés kockázatának tudatosítása a (nem-kirekesztett) fiatalokban. Ugyanezt a szellemiséget tükrözi az Európai Önkéntes Szolgálatnál a „megkönnyíteni a programban való részvételt minden fiatal számára” célkitűzés.

- **A nők és a férfiak egyenlő részvétele**

Mindkét program hangsúlyozza a férfiak és a nők közötti egyenlőség garantálását, követését és tudatosítását. A Fiatalok Európáért Program említi a nők részvételét is: „fogékonnnyá kell tenni a fiatalokat a férfiak és nők esélyegyenlősége biztosításának szükségességére, és ösztönözni a nőket arra, hogy aktív szerepet vállaljanak a társadalom minden szektorában”. Az Európai Önkéntes Szolgálatnál ez a program alapelvei között szerepel: „...Szándékunk a férfiak és nők közötti esélyegyenlőség tiszteletben tartása mellett a mobilitás és a szolidaritás ösztönzése...”; - ez tulajdonképpen az Európai Unió egyik,



a határozatok preambulumban szereplő alapelvek visszatükröződése.

- **Függetlenség, kezdeményezés és kreativitás**

A fiatalok függetlenségének, kreativitásának és vállalkozó szellemének ösztönzése, különösen a szociális, polgári, kulturális és környezetvédelmi területen a Fiatalok Európáért Program egyik alapvető célkitűzése volt a fiatalok foglalkoztathatóságának javításáért érzett felelősség jegyében. Az Európai Önkéntes Szolgálat még jobban hangsúlyozza ezt az összefüggést: „a fiatalok kezdeményezőképességének, kreativitásának és szolidaritásának ösztönzése annak érdekében, hogy aktívan integrálódjanak a társadalomba ...”. Ezek az értékek a szociális és politikai célkitűzéseken túl az oktatási és képzési célkitűzésekre is vonatkoznak: egy európai projektben való részvétel, amely többnyire külföldi tartózkodással is jár, nyitottabbá teszi a fiatalok gondolkodását és fejlesztli önállóságukat, függetlenségüket és kreativitásukat. A nem-formális tanulás szerepe e cél elérésében kiemelt jelentőségűvé vált az Ifjúság 2000-2006 Programban.

- **Interkulturális tanulás**

Az interkulturális tanulás az ifjúsági program minden részletében fellelhető célként, feltételként, vagy szükségletként. A Fiatalok Európáért programban az interkulturális tanulás részét képezi mind a szociális célok (szolidaritás, emberi jogok, kulturális sokszínűség tudatosítása), mind az oktatási célok (lásd a pályázati űrlapokat és beszámoló lapokat, vagy a pályázati útmutatót). Az interkulturális tanulás ugyanakkor egységet képez az európai dimenzió más aspektusaival és a harmadik országok felé megnyilvánuló nyitottsággal (azt is beleértve, hogy a bevándorolt fiatalok megismerjék származási országuk kultúráját). Végezetül, az interkulturális tanúlással kapcsolatos értékek fellelhetőek a felelős állampolgár gondolatkerében, azon alapvető célkitűzés megújításában, miszerint a tisztelet a kulturális sokszínűség és annak alapvető közös értékei iránt népszerűsítendő.

- **Az informális képzés elismerése és népszerűsítése**

A jelenlegi ifjúsági programokban jól látható az informális képzés szerepe a szociális és oktatási célok elérésében, nem utolsósorban amiatt, hogy ők maguk is a formális oktatás körén kívül eső képzési célú programok.

Az informális képzés az élethosszig tartó tanulásban és képzésben is szerepet játszik, „alapvető szerepe van a foglalkoztathatóság, alkalmazkodóképesség és vállalkozói készségek fejlesztésében

és az esélyegyenlőség javításában”². Az Ifjúság 2000-2006 Program célul tűzte ki „az európai kontextusban megszerzett informális képzés elismerésének ösztönzését” is.

Az Európa Tanács szintjén

Az Európa Tanács ifjúságpolitikájának főbb értékeit és irányelveit formálisan a Miniszterek Tanácsa 1998. április 16-i (98) 6 sz. Határozatában fogadta el, amely a Tanács Ifjúsági Igazgatósága prioritásainak és gyakorlatának politikai megerősítése.

- **A fiatalok segítése a kihívásokkal való szembenézésben és vágyaik elérésében**

Az ifjúságpolitikát nem az intézmények, hanem a fiatalok prioritásai és szempontjai szerint kell kialakítani, a béke, szabadság és szolidaritás értékeinek terjesztése szellemében.

- **Kiemelt figyelem fordítása a hátrányos helyzetű fiatalokra**

A „társadalmi kohézió, és különösen a kirekesztés elleni harc” jegyében a hátrányos helyzetű fiatalokra fordított fokozott figyelem az Európa Tanács ifjúságpolitikai céljainak alapvető irányelve.

- **A civil társadalom megerősítése és társadalmi részvételének fokozása**

A civil társadalom fejlesztése és megerősítése természetesnek tűnik egy olyan szervezeten belül, amelynek elsődleges célja az emberi jogok és a demokrácia kiteljesítése. A fiatalok részvétele és bevonása az őket érintő döntések meghozatalába első pillanattól kezdve az Európa Tanács ifjúságpolitikájának egyik alapelvét képezte, a kormányzati szervek és ifjúsági szervezetek közötti ún. társmenedzsment kifejlesztésén keresztül. Ez a cél többek között a „demokratikus állampolgárságra nevelés” elősegítését is szolgálja.

- **Ifjúsági mobilitás**

Az ifjúsági mobilitásnak az Európa Tanács számára való jelentőségét a szervezet pán-európai dimenziójának, valamint a fiatalok Európa keleti és nyugati részei közötti mobilitását még mindig nehezítő számos akadálynak a fényében kell megítélni.

² Az Európa Tanács 1999. június 28-i 22/1999 sz. közös állásfoglalása az „Ifjúság” Közösségi akcióprogramot létrehozó határozat elfogadásáról (Official Journal, 22/07/99)

Fontos elemek az európai ifjúsági programokban





- **Interkulturális párbeszéd**

A (98) 6 Határozat kitér az interkulturális párbeszédre, mint az Európa Tanács politikájának egyik prioritására „a sokszínűség tiszteletben tartása szellemében”. Az Európai Ifjúsági Központok és az Európai Ifjúsági Alap a nem-formális képzési tevékenységeken keresztül kulcsfontosságú szerepet játszottak az interkulturális tanulás kiszélesítésében és népszerűsítésében. Az interkulturális tanulás átította az Európa Tanács minden ifjúsági képzési és oktatási tevékenységét, az Unióval e téren történő együttműködést is beleértve. A kulturaközi párbeszédre való hivatkozás az egyes országokban is a kooperációra, és a nemzetek közötti és az európai kooperáció megértésére ösztönöz, mégpedig a kisebbségi jogok védelme és fejlesztése révén.

- **Elkötelezettség az emberi jogok és demokrácia mellett**

A kulturaközi párbeszédrel kapcsolatban mondtak figyelembe vételével, prioritást élvez a „rasszizmus, idegengyűlölet, antiszemitizmus, intolerancia elleni küzdelem”, valamint a küzdelem „minden olyan mozgalom ellen, amelynek célja a demokrácia aláaknázása”. A demokrácia és az emberi jogok megerősítése tételiesen is szerepel azok között a kulcsfontosságú prioritások között, amelyeket tudatosítani kell a fiatalok körében, és növelni kell az irántuk való elkötelezettséget.

- **Az ifjúsági részvétel új formáinak bátorítása**

A korábbiakban felsorolt értékekhez és prioritásokhoz képest talán „belteresebb” jelentőségűek, mégis fontos prioritást jelentenek a fiatalok részvételének új formái, mivel ez a prioritás tükrözi az ifjúság folyton változó természetét és az ifjúságpolitika és az ifjúsági programok rendszeres fejlesztésének szükségességét, az európai ifjúsági projekteket is beleértve.

- **A felelősségvállalásra nevelés**

„A demokratikus állampolgárságra nevelésnek” és a nem-formális képzésnek a szerepével összefüggésben az Európa Tanács prioritásként kezeli „a fiatalok felelősségvállalásra nevelését”. Ez úgy értelmezhető, hogy tudomásul veszik a civil társadalom speciális szerepét, azt, hogy a nem-kormányzati szervezetek és különösen az ifjúsági szervezetek a „demokrácia iskoláját” jelentik.

- **Ifjúságpolitikák fejlesztése**

A (98) 6 sz. Határozat egy sor olyan, az ifjúságpolitika kialakításához és elismeréséhez kapcsolódó célt és prioritást sorol fel, amelyek segítenek

„növelni az ifjúságot szolgáló lehetőségeket”. Ez a nyilatkozat nagy jelentőséggel bír az ifjúsági projektek menedzselése területén. Az ifjúságpolitika kialakítása kapcsán utalnak a megfelelő törvényalkotásra és a megfelelő szervezeti struktúra kialakítására, az információcserére és a bevált megoldások megismerésére stb. Ez is alátámasztja azt a tényt, hogy nem lehet az Európa Tanács ifjúságpolitikáját kialakítani az egyes országok nemzeti ifjúságpolitikájának kialakítása nélkül. Bár formálisabban, mint az eddig felsorolt értékek, de valószínűleg az adott ország ifjúságpolitikájának formai és szerkezeti elemei is jelentős mértékben befolyásolják az ifjúsági projektek formáját és szerepét. Ilyen elem többek között a prioritások meghatározása, a finanszírozó intézmények, az ifjúsági projektek döntéshozatali eljárásai stb.

Ezen értékek megjelenése a projektjeinkben

Saját céljaink és a futó európai ifjúsági projektek szempontjából nem szükséges ismerni valamenyit itt felsorolt értéket és elvet. Nem is szükséges minden projektnek mindegyikhez igazodnia. A következők azonban alapvető fontosságúak:

Ismernünk kell, hogy melyek azok az értékek, amelyek jegyében a projektünk fut

Ezeket, mint látni fogjuk, az határozza meg, hogy ki a projektbe bevont célcsoport, a projektet megvalósító vagy támogató szervezet vagy intézmény, és ki a projektet vezető személy vagy csoport. Végezetül, hogy projektünk finanszírozható legyen, az értékeknek kompatibilisnek kell lenniük az európai intézmények - vagy más szponzorok - valamely értékével vagy prioritásával.

Nem kell mindezen partnerek alapértékeinek azonosaknak lenniük, de legyenek kompatibilisek. Fontos, hogy erre a projektvezetők odafigyeljenek, és legalábbis felismerjék és megvitatásuk a problémát. Így, ha bármikor alapvető választásokról vagy prioritásokról kell határozni, a vezetőségnek szilárd és széles morális és politikai bázisa lesz a döntéshez.

Európai projektek esetén egyértelmű kell legyen, hogy mi indokolja az európai együttműködést

Európa több, mint forrászerzési lehetőség egy csereprogramhoz vagy egy külföldi úthoz. Egy fiatal számára a külföldi tapasztalatszerzés nagyon értékes és hatékony lehet. Fontos ezért, hogy a projektvezető tudja, miért lesznek a fiatalok számára hasznosak a tapasztalatok - ne csak azt mondják, hogy az európai intézmények célja-

Fontos elemek az európai ifjúsági programokban





it követni kell, mint egy új vallást vagy egy kötelező programelemet.

Kézben kell tudnunk tartani a projektet

A projekt irányítóinak talán a legfontosabb készsége és attitűdje, hogy kézben tudják tartani a projekteket. Fontos, hogy ők irányítsák a projektet, és ne őket irányítsák az események, és ne is egy harmadik fél vegye át az irányítást. Ehhez világosaknak kell lenniük a prioritásoknak, a céloknak, az alapelveknek és az értékeknek, beleértve azokat is, amelyek csak partikuláris hatást gyakorolnak a tanulási folyamatra.

Fel kell ismernünk a korlátokat

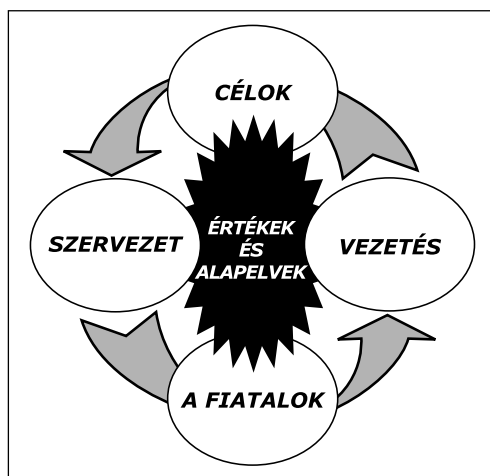
Egy projekt lehet nagyon különleges vagy előremutató, de egy projekt, az csak egy projekt, ahogy egy személy is csak egy személy. Mindkettőnek korlátozottak a céljai, a működési területe, ideje stb. Egy projekt önmagában nem változtathatja meg a társadalmat. De hozzájárulhat egy speciális probléma megoldásához. Projekteket megvalósítva prioritásokat állítunk fel, és kiküszöböljük azokat a célokat, amelyek nem prioritások. Prioritásokat felállítani annyi, mint értékeknek, céloknak vagy szükségleteknek megfelelő kritériumokat meghatározni. A korlátok ismerete fontos azért is, hogy megfelelően tervezzük a változásokat és eredményeket - nem lehet egyszerre mindent megváltoztatni, nem minden oldható meg tanulással és neveléssel.

Megfelelő képzés vagy felkészülés

Láttuk az előző fejezetben, hogy milyen fontos a fiatalok nem-formális képzése az európai intézmények és az európai ifjúsági programok számára. Ha valami olyan közösről és kulcsfontosságúról beszélünk, mint az interkulturális tanulás vagy a fiatalok részvétele, nem reális, hogy minden ifjúsági szakembertől vagy vezetőtől elvárjuk, hogy automatikusan kompetens legyen azon a területen, ha nem megfelelően képezték. A megfelelő képzési programok szervezése és az azokon történő részvétel ezért nagyon fontos, nemcsak a projekt sikere, hanem a projekt képzési céljainak megvalósulása szempontjából is.

Az értékeket a fiatalok számára érthetővé kell tenni, és hozzájuk kell igazítani

Az ifjúsági szakember, vezető vagy képző (aki nem feltétlenül azonos a projektmenedzserrel) feladata, hogy az értékeket és nevelési, képzési alapelveket átvigye a fiatalok számára megfelelő programokba. Fontos továbbá, hogy megértse a fiatalokat és tudjon velük kommunikálni annak érdekében, hogy megértse értékeiket és beépítse a projektbe, illetve annak metodikájába.



1.7. A projektorientált megközelítés korlátai

A projekteknél is vannak korlátok

A projekt mindenekelőtt a társadalmi változások eszköze, legalábbis az ifjúsági és szociális munka területén ennek szeretnénk a projekteket tekinteni. A projektek nem önmagukért való dolgok, egyszerűen a tervezés, szervezés, mozgósítás és az eredmények elérésének egy megközelítési módját jelentik. Természetesen hatékonyságuk az erőforrások optimalizálásában és emberek bevonásában indokolja kiemelt szerepüket, különösen az európai ifjúsági programok terén. Ennek ellenére, a projektmenedzsment előbb felsorolt előnyei mellett ismernünk és tudatosítanunk kell a módszer kockázatait és korlátait is.

A külső kontroll és a sebezhetőség növekedése

Az, hogy a programok és szervezetek támogatásának rovására a projektek támogatása nő, sebezhetőbbé teszi a szervezeteket: a szervezetek a támogatást meghatározott projektekre kapják, amelyek gyakran beszűkítik, specializálják a célokat és a tevékenységi formákat. Ezenkívül egy szervezet fejlesztése könnyen kontroll alatt tartható azzal, hogy hány és milyen nagyságú projektjét támogatják. A projektek korlátozott támogatása megakadályozhatja a programfejlesztést, és mindenképpen korlátozza egy szervezet terjeszkedési lehetőségeit. Mivel sok projektről rendszeres időközönként (évente vagy két évente) döntenek a támogatók, a szervezet függetlensége és mozgá-

Fontos elemek az európai ifjúsági programokban





Fontos elemek az európai ifjúsági programokban



si szabadsága kényszerpályára kerül, minthogy a szponzoroknak (amelyek gyakran közintézmények) a projektek egyenlő elbírálásának vagy minőségének ellenőrzésére hivatkozva de facto megnő a lehetőségük a szervezet kontrollálására. Végetetül a projektek előtérbe helyezése lehetővé teszi a kormányzatok számára, hogy könnyebben szabályozzák a nem-kormányzati szervezetek mozgásterét azáltal, hogy eldöntik, mi támogatható, és mi nem az. Ennek alternatívája lehetne az, ha az ifjúsági szervezetek szükségleteiből és perspektíváiból indulnának ki.

Az ifjúságpolitika és az ifjúsági programok rövid távú kilátásai

Mivel mindnyájan egyetértünk abban, hogy az ifjúsági munka intézményeinek rá kell hangolódniuk a fiatalok igényeire - és folyamatos alkalmazkodással képesnek kell lenniük cselekedni és reagálni -, a projektekre mint a politika eszközére eső hangsúly nem gátolhatja a közép- és hosszú távú politikai célokat. Mélyebb és folyamatban lévő társadalmi változásokat nem lehet kizárólag rövid távú projektekkel követni. Sok projektnél erős a készlet arra, hogy sok résztvevőt vonjanak be a projektbe (látható, bemutatható, nagy számok), és hogy mindig más fiatalok vegyenek részt benne (az érdek-összefonódások elkerülése, a nyitottság bemutatása stb.), ami megakadályozza - vagy legalábbis megnehezíti - a középtávú megközelítés alkalmazását a fiatalok egy adott csoportjával végzett munkában. Részben ez az oka annak, hogy a fiatalokból hiányzik az elkötelezettség - ez a jelenség egyébként éppen a projekt-megközelítés egyik előidézője.

Sok apró projekt

Az ifjúságpolitika általános európai szintű fejlesztése azt is jelenti, hogy a kormányoknak új vagy legalábbis sokféle lehetősége nyílik a fiatalok és a fiatalokkal foglalkozók befolyásolására, amelyet nem kizárólag nemes eszméktől vezérelve használnak fel. A média figyelmének keresése és az „eladható eredmények” érdekében gyakran előnyben részesítik a mennyiséget a minőséggel szemben. Sok példa van arra, hogy egy projekt nem kapott elegendő támogatást vagy fedezetet ahhoz, hogy legalább a minimális minőségi feltételek betartásával meg lehessen valósítani, de a támogatás ahhoz azért elegendő volt, hogy „klientúrahátas” jelentkezzen, vagy hogy lehetővé tegye az illetékes politikusnak, hogy a sajtóban nagy számokról nyilatkozhasson a választások előtt.

Extra presszió az ifjúsági szakemberekre

Az utóbbi években növekvő nyomás nehezedett a hivatásos ifjúsági szakemberekre annak érdekében, hogy projekteket fejlesszenek és menedzseljenek. Néhány esetben ez egészen addig ment el, hogy az egész megbízatás „átalakult” projektté (aminek azért voltak előnyei is), és még ha nem is jutott el ilyen messzire, az ifjúsági szakemberekre nyomás nehezedett, hogy „másként gondolkodjanak és másként cselekedjenek”. Megkérték őket, hogy legyenek projektmenedzserek, adminisztrátorok és forrásteremtési szakértők. Függetlenül attól, hogy erre gyakran valóban szükség volt, tény az, hogy az ifjúsági munkásokra növekvő mértékben ruháztak felelősséget olyan területen, amelyhez nem feltétlenül értettek. Természetesen ezzel az ifjúsági munkások szakmai „piaci” értéke növekszik, de fennáll a kockázata annak, hogy mindez a fiatalokkal fenntartott közeli kapcsolataik és az ezen a munkaterületen tradicionálisan alacsony stabilitás és biztonság rovására történik. A motiváció és elkötelezettség megszűnésének kockázatát nem szabad tehát alábecsülni. Részben az ilyen politikák hatására láthatóan növekszik azon ifjúsági munkások száma, akiktől „elvárják”, hogy tanácsadóként vagy szabadúszóként dolgozzanak.

Igazi projektek hamis szükségletekkel

A projekt mint támogatási forma előtérbe helyezésének az a nem várt következménye is lehet, hogy felesleges projektek születnek, vagy legalábbis olyanok, amelyekre nem biztos, hogy szükség van. Ez különösen akkor igaz, ha a szervezetek a projekttámogatásra alapozzák a túlélést, vagy bizonyos lényegi szolgáltatás, illetve posztok fenntartását, ami máskülönben nem lenne lehetséges. Bár a projektek minősége nincs veszélyben, mesterséges prioritást kapnak a projektek - ez néha szembevető egyes szervezeteknél, amelyek mindenféle projektben részt vesznek.

Ugyanaz, de nem egyenlő

A projektekkel megvalósított támogatás demokráciája - azáltal, hogy a hangsúly a projektek minőségére, és nem a projekteknek egy folyamatban betöltött szerepére helyeződik (bár valószínűleg valamennyi szerepe általában ennek is van, legalábbis a korábbi eredmények figye-



lembe vétele formájában) - a különböző szituációk azonos kezeléséhez vezet. Az, hogy sikeresen meg lehet-e valósítani egy projektet, sok szemponttól függ: a szervezet korábbi tapasztalataitól, méretétől, finanszírozásától, attól, hogy képes-e elviselni az utófinanszírozást, hogy mennyire képes a belső összhang kialakítására és a különböző szintű szakértelem bevonására stb. Ezek a szempontok gyakran túlértékelődnek, ahogy erősödik az a tendencia, hogy a szervezetektől megkövetelik a forráskeresést, vagy azt, hogy költségvetésük meghatározó részét projektátogatásokból teremtsék elő. Világos, hogy egyes szervezeteknek ezek a szempontok (beleértve a formai követelmények teljesítését is) kevésbé jelentenek problémát, mint másoknak. Ez utóbbiaknak a projektben való részvétel sokkal nagyobb kockázattal és kérdésesebb minőséggel jár, esetleg nem is tudják megvalósítani a projektet. Hogy csak az egyik legismertebb példát említsük, érdemes lenne például megvizsgálni, hány kis szervezet „égett le” pénzügyileg a Fialatok Európáért Program D alprogramjában. Ez az az eset, amikor az egyenlőség elve összeütközésbe kerülhet azzal az alapelvvel, hogy az (európai) ifjúsági programokat minden fiatal számára elérhetővé kell tenni. Orwell nyomán mondhatjuk, hogy „minden projekt egyenlő, de egyes projektek egyenlőbbek a többinél”.

Torzulások az ifjúságpolitikában és a projektmenedzsmentben

Természetesen a projektmenedzsmentre alapozott ifjúságpolitika minden - köztük sok lényeges - kockázata végül is vagy a projektmenedzsment, vagy egyszerűen az ifjúságpolitika és az ifjúsági programok meghatározása vagy megvalósítása torzulásának következménye. Nem a projektmenedzsment lényegéből fakadnak, és elkerülhetők vagy kijavíthatók. Ugyanakkor az ifjúságpolitika kialakításának és az ifjúsági programok támogatásának egyéb módozatai hasonló, sokszor nagyobb mértékű kockázattal járnak, ugyanakkor kevesebb előnyt nyújtanak, mint a projektmenedzsment.

Kétségtelen az is, hogy az ifjúsági stratégiák és programok megvalósítása olyan szakembereket kíván, akik tudatában vannak szerepüknek, hatalmuknak és befolyásuknak, és akiket megfelelően kell képezni és figyelemmel kísérni, monitorozni.

Igaz marad az, hogy a projektek és programok politikai értékeket és prioritásokat tükröznek, és ezek számos országban lehetővé teszik a döntés-

hozók vagy politikusok számára, hogy befolyásolják a projektet, és beleszólhassanak a közösségi források elosztásába (a projekteken keresztül). A projekteken végül is mindig a politika tükröződik, és ez a tipikus demokráciában mindig magába foglalja azt is, hogy a különböző anyagi érdekeltségű felek kiegyenlítsék számlájukat.

Fontos tehát utalnunk a korábban mondottakra: a projektmenedzsment alapvetően egy eszköz jelent, sokféle funkcióval és jellemzővel. Az, hogy az ifjúságpolitika kidolgozó és alkalmazói mire használják, hozzáértésükön, értékeiken, érdekeiken és fejlődési készségükön múlik.

A projektek interkulturális dimenziói

Akár az Európa Tanács vagy az Európai Unió programjainak keretén belül, akár tisztán nemzeti szinten zajlik a projekt, van egy dimenzió, amely egyre inkább jelen van az ifjúsági munka minden szintjén, és ez az interkulturális tanulás.

Az interkulturális tanulás az évek során egyre fontosabbá vált: a programok célkitűzései közt szerepel, az ifjúságpolitika prioritása, egyes projektek konkrét célja és ugyanakkor metodika is. Írnak róla sok könyvben, az európai ifjúságpolitikai jogszabályokban, a pályázati és beszámoló űrlapokban. Megtalálható ezen kívül sok ifjúsági projekt munkatervében is.

Korábban már bemutattuk, mennyiben jelent értéket, prioritást és metodikát az Európa Tanács és az Európai Unió programjaiban. Röviden kitértünk arra is, hogy az interkulturális tanulás mind az országok közti, mind az egyes országokon belüli különbségek megértésének ösztönzésében szerepet játszik (pl. a többség és a kisebbségek, a bevándorlók stb.).

Az interkulturális tanulással a T-kit sorozat egy külön kötete foglalkozik. Ezért itt nem térünk ki rá részletesen, hiszen máshol beszélünk majd róla, és egyébként is bőséges metodikai, gyakorlati és elméleti szakirodalma létezik. Itt csak arra hívjuk fel a figyelmet, hogy a kulturaközi együttműködés a projektrányítás során is szerepet játszik, akár európai partnerségről, akár többféle „hazai” kultúrát bevonó projektről van szó.

Fontos elemek az európai ifjúsági programokban





1.8. Kultúra és projektmenedzsmment

Az, hogy a kulturális „hatások” mennyire láthatóak - és mennyi gondot okoznak - azon is múlik, mennyire ismerjük ezt a területet. De éppen az interkulturális tanulás és az, hogy kíváncsiak vagyunk a hazai vagy külföldi „idegenekre” az egyik ok, amitől egy projekt irányítása vagy a projektben való részvétel izgalmassá válik. Az interkulturális tanulás egyik kihívása, hogy sohasem lehet biztosan meghatározni, hogy valakinek a magatartásában mi kapcsolódik a kultúrához és mi az egyéniséghez. Emellett, az interkulturális projekt során gyakran legalább egy idegen nyelven kell dolgozni - ez növeli a kommunikációs kockázatot -, és előfordulhatnak nyelvi vagy kommunikációs nehézségekkel vagy kulturális különbségekkel magyarázható félreértések. A különbségtétel talán nem egyértelmű, hiszen a nyelv is a kultúra része, mégis indokolt, mivel az egyéni tapasztalatok és viselkedés etnikai alapon való általánosítása sztereotip kulturális jellemzők hozzárendelésével nagyon erős tendencia, és talán az első lépés a kulturális tudatosság felé.

Számos kutatás készült a kultúrának a vezetésre és vezetési stílusokra gyakorolt hatásáról, de ezek nem feltétlenül vezettek határozott eredményre, bár kimutattak bizonyos kapcsolatokat a „Nem hiszek a boszorkányokban, bár biztosan léteznek” (Frederico García Lorca)³ gondolatnak megfelelően. A kulturális különbségek az interkulturális projektek során sok mulatságos és kevésbé mulatságos eseményhez vezethetnek. Az újdonság és a teljesség igénye nélkül fel szeretnénk hívni a figyelmet néhány olyan területre, ahol a kulturális különbségek a projektirányítás során konfliktusokat, tévedéseket, zavart és izgalmat okozhatnak.

Kultúra és hatalom

Minden kultúra egyenrangú, de nem mindig tekintjük annak. Hajlamosak vagyunk hierarchiákat felállítani a kultúrák között, és a sajátunkat többre értékelni („jobb vagy rosszabb”, „jobb” vagy kevésbé „fejlett”, „erősebb vagy gyengébb” stb.).

A projektek tervezése és irányítása mindig együtt jár a különböző, de általában összeegyeztethető érdekek tételes megtárgyalásával és összhang-

lásával. Az, hogy a partnerek miként tekintenek magukra és egymásra, befolyásolja azt, ahogyan tárgyalnak, és ahogyan megoldásokat találnak a kihívásokra.

Ki kezdeményezi a projektet? Ki határozza meg a korlátokat? Ki állapítja meg a prioritásokat? Ki dönt arról, hogy mi a megfelelő és mi nem az? Ki látogat meg kit, és ki van otthon? Ki a projekt „tulajdonosa”?

Ez csak néhány kérdés, melyekben a projekt zökkenőmentes megtárgyalása és megvalósítása, implementációja során a kultúra szerepet játszik.

Kultúra és szervezés

Ki a jól szervezett Európában és ki az alulszervezett? Ki határozza meg, mi a jó szervezés? Melyek a jó és eredményes szervezés kritériumai?

A hatékonyságra és a szervezésre vonatkozó kritériumokat - a projekt mesterpéldája az erőfeszítések és szándékok szervezésének - gyakran univerzálisnak tekintjük. Mégis radikálisan eltérő módokon tanítjuk, gyakoroljuk és értékeljük őket. Van, akinek ideális a lépésről lépésre történő megközelítés, míg mások számára az egyszerű több lépésben történő előrehaladás a megfelelő. Az egyik leggyakoribb konfliktusforrás, hogy ki mekkora teret enged az improvizációnak - melyet bizonyos körülmények között kreativitásnak hívunk. Valójában az a kérdés, hogy összeütközésbe kerülnek-e a munkamódszerek, és találkoznak-e az ezekkel kapcsolatos elvárások.

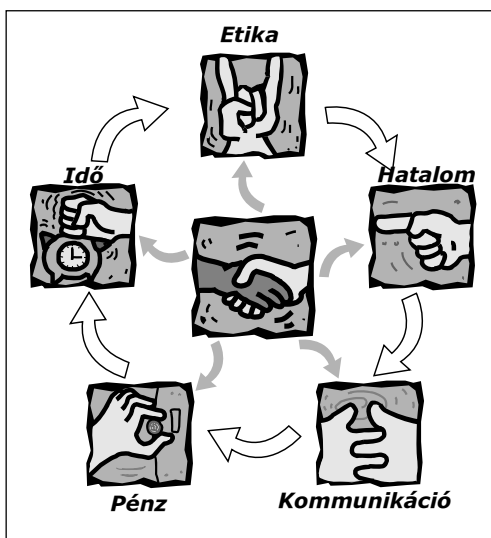
Kultúra és idő

Az a kérdés, hogy ki a jól szervezett, egyenértékű azzal, hogy vajon ki tudja tartani az időbeli ütemezést. Az időgazdálkodás gyakran csak egy elegánsabb kifejezés a pontosságra. Mindannyian tudjuk, kik híresek Európában a pontosságukról, kik arról, hogy sohasem pontosak, vagy éppen túlzottan pontosak. Ha a pontosságról van szó, a tisztelet szó gyorsan előkerül, és a beszélgetés érzelmi alapra terelődik. Igen, egy óra hatvan percből áll, ezzel mindenki egyetért, de nagyon különböző következtetéseket vonunk le ebből a tényből.

³ „Yo no creo en las brujas, pero que las hay, las hay.” Ezt a mondatot Frederico García Lorcának tulajdonítják.

Fontos elemek az európai ifjúsági programokban





Az interkulturális együttműködési folyamatokat befolyásoló különféle tényezők egymásra hatása a folyamat megértését - és sikeres menedzselését - bonyolultabbá teheti.

Kultúra és kommunikáció

A kommunikáció önmagában is konfliktusforrás, különösen az egyébként is problémás vagy feszült helyzetekben. Mit kommunikálunk, hogyan és mikor? Mit fontos a partnernek elmondani és mire elég utalni? Mennyire vesszük komolyan a kommunikációt, és mennyire kommunikálunk csak a kommunikáció kedvéért? Miért romlik meg a jól induló partnerség, mely a tréningeken vagy tanulmányutakon kötött legjobb barátsággal kezdődik, a kommunikáció hiánya miatt? Mennyire lehet megkísérelni megérteni a másik kultúráját?

Kultúra és pénz

A - valós vagy vélt - gazdasági erő és teljesítőképesség- jelentős mértékben befolyásolja a kultúrák közötti kapcsolatok minőségét és természetét, amint azt a hatalom esetében is tárgyaltuk. Nem csak arról van azonban szó, hogy hogyan hat a pénz a hatalomra, és a hatalmon keresztül különféle gyakorlati kérdésekre (ki hova pályázik pénzért, ki támogat kit, ki dönt arról, hogy mire és hogyan költsék a pénzt). A pénzhez való viszony jelentős mértékben eltérhet a különböző kultúrákban. Ez - más kulturális különbségekhez hasonlóan - konfliktusokat okozhat az együttműködésben. Hasonló gondokat okozhat a közpénzekből szár-

mazó vissza nem térítendő támogatások kérdése, beleértve az európai pénzeket: mi tekinthető jó példának és bölcs irányításnak, mi opportunizmusnak és rossz vezetésnek, mi számít csalásnak, és mi „ügyes” elszámolásnak? Mennyire veszik komolyan a pénzügyi szabályokat, és mennyire pontosan vezetik a könyvelést? Különösen érdekessé teszi a kérdést, hogy az európai programok szabályai mindenkire egyformán érvényesek, és a követendő eljárások is mindenki részére hasonlóan vannak meghatározva (bár némi változást okoztak az olyan decentralizált programok, mint például a Fiatalok Európáért).

Kultúra és az ifjúsági munka etikája

A szakmai etika és elvek egy másik terület, ahol könnyen támadhat zavar és konfliktus a kollégák és partnerek között. Mivel ez egy olyan téma, amiről általában nem beszélünk, a kultúrából adódó különbségeket sokszor csak akkor vesszük észre, amikor már negatív képünk alakult ki.

Ki veszi komolyan a résztvevők bevonását? Mi az ifjúsági vezető és az ifjúsági munkás szerepe és viszonya a fiatalokhoz? Szabad-e alkoholt fogyasztani? Ki vállalja a felelősséget? Mennyire vannak tisztában az ifjúsági munkások a külföldi kollégákra vonatkozó korlátokkal és kötelezettségekkel? Ki a jó és modern ifjúsági vezető és ki nem az?



1.9. Mit tegyünk?

Ahogy fentebb rámutattunk, ezzel a rövid fejezettel az a szándékunk, hogy fölvezessük azokat a kihívásokat, amelyekkel szembe kell nézniük a nemzetközi együttműködést felvállaló ifjúsági projektek gazdáinak és menedzsereinek. A T-Kit sorozat egy másik kötete tárgyalja annak elveit és módszereit, hogy hogyan fejleszthető a fiatalok interkulturális tanulása az ifjúsági csereprogramok során. Ezenkívül a harmadik fejezet is tartalmaz tanácsokat arra vonatkozóan, hogy hogyan dolgozzunk multikulturális csapatban.

A korábbiakban leírt kihívásokat figyelembe véve érdemes a kultúrák közötti együttműködés néhány alapelvét, fő szabályát szem előtt tartani.



Fogadjuk el a bizonytalanságot!

Tekintsük normálisnak, hogy nem lehetünk teljesen biztosak abban, hogy ismerjük a másik fél által követendőnek tartott magatartási szabályokat. Ne felejtjük el, hogy a partnerünk hasonlóan érezhet! Függetlenül attól, hogy mennyire keményen próbáljuk elkerülni, mindig lesznek olyan meglepetések és események, melyeket csak utólag leszünk képesek megérteni.

Lehet, hogy kultúra...

...lehet, hogy nem! Próbáljuk meg nem az azonos nemzetiségű vagy hátterű egyénekhez kapcsolódó sztereotípiák szerint értékelni mások viselkedését! Próbáljuk meg legyőzni a késztetést, hogy mindig a sztereotípiák megerősítését keressük. Lehetséges, hogy a partnerünk valóban ezeknek a sztereotípiáknak megfelelően viselkedik. De az is lehet, hogy nem. Ne felejtjük: a sztereotípiák rendszerint csak a valóság nagyon részleges és erősen leegyszerűsített kivetítései. Próbáljuk meg, amennyire csak lehetséges, partnerünk viselkedését magából a viselkedésből kiindulva megérteni. Engedjük, hogy ő maga mutassa meg, hogyan kapcsolódik viselkedése kultúrájához, ne mi próbáljuk ezt a kapcsolatot megtalálni. Ő nyilvánvalóan jobban tudja, és ha önmaga mutat rá, akkor valószínűleg nem fogja támadásnak venni, így nem helyezkedik védekező állásba. Önmagunk és kollégáink felkészítése gyanánt próbáljunk meg arról az országról, annak a kultúrájáról olvasni, amelynek képviselőjével kapcsolatba fogunk kerülni, lehetőleg olyan szerzőtől, aki abból a kultúrából származik. Ez segíthet. Mielőtt nekikezdenénk a közös munkának, szánjunk rá időt, hogy átgondoljuk - esetleg a fiatalokkal és/vagy kollégákkal együtt - melyek lehetnek azok az előítéletek, amelyeket erről a népről hallottunk, ismerünk. Ezek felidézése segíthet saját magunknak és barátainknak abban, hogy belásuk, ezek előítéletek, bár mindig találhatunk olyan embereket, akikre igaznak bizonyulnak (ha elég keményen próbálkozunk, sikerülni fog!).

Bújjunk más bőrébe!

Elismerjük, ez elég merész ajánlat. De akár minket látogatnak meg, akár mi látogatunk meg valakit, próbáljuk elképzelni, hogyan éreznénk

magunkat a másik személy helyében (pl. korlátozott nyelvismerettel, esetleg az időjárás vagy a szokatlan ételek miatti kényelmetlen érzésekkel, illetve, kiszolgáltatva másoknak, azon nyugtalanodva, hogy megfelelő-e a projekt előrehaladása stb.). Ez a beleélési kísérlet segít megérteni, hogyan éreznek mások, és ezáltal érthetőbbé teszi viselkedésüket.

Legyünk tisztában korlátainkkal és körülményeinkkel...

Jobb tárgyalási pozícióba kerülünk - kéréseink könnyebben találnak meghallgatásra -, ha tisztában vagyunk azokkal a körülményekkel - és következményekkel -, melyek fontosak projektünk és szervezetünk szempontjából. Ehhez hasonlóan, ha tisztában vagyunk értékeinkkel és alapelveinkkel, jobban el tudjuk őket magyarázni, és jobban tudunk mellettük érvelni. Általában az emberek eléggé érzékenyek és tapasztaltak ahhoz, hogy tiszteletben tartsák a minket korlátozó körülményeket, és segítsenek megoldani az ezekből származó problémákat, ha elmagyarázunk, miről is van szó. Ehhez azonban különbséget kell tennünk aközött, ami igazán fontos, és ami csak kísérőjelenség, illetve ki kell szűrjük azt, ami egyszerűen csak sajátos munkastílusunkhoz kapcsolódik (ne feledjük, mindig vannak alternatívák!).

... és emlékeztessük magunkat arra, hogy amit el akarunk mondani, azt valószínűleg mindig valamennyire félre fogják érteni.

Hajlamosak vagyunk elfelejteni, hogy az is csoda, hogy egyáltalán megértjük egymást a határ két oldaláról. Ha létezik mindkettőnk által beszélt nyelv, még inkább azt hisszük, hogy értjük egymást, és még inkább így van ez, ha az egyik partner az anyanyelvén beszél. Ne felejtjük, csak mi tudjuk pontosan, hogy hogyan értjük, amit mondunk! Többnyire elvárhatjuk, hogy a partnereink is helyesen hallják és értsék, de arra is fel kell készülnünk, hogy esetleg nem így fog történni. És még amikor megértünk másokat, és minket is megértene, akkor is nagyon eltérő lehet a gyakorlati megvalósulás (a különböző emberek ugyanazt különféle módokon interpretálják és hajtják végre).

Tanácsok az interkulturális együttműködéshez





Többféle módon is cselekedhetünk!

Mindig van több út is egy cél elérésére, mivel nemcsak egy módszerrel lehet egy dolgot megcsinálni. Természetesen mindig a „mi” módszerünk a legjobb és a legésszerűbb (számunkra), de ebben mások valószínűleg nem értenek velünk egyet (nekik is megvan a maguk legjobb és legésszerűbb megoldása). Vegyük figyelembe etnocentrizmusunkat, amikor implicit vagy explicit módon értékeljük más emberek magatartását és munkáját!

Állapodjunk meg az alapszabályokban... és értékeljük azokat

Különösen, ha már rendelkezünk tapasztalattal az interkulturális projektek terén, hasznosnak bizonyulhat a kommunikáció vagy a programhoz és a fiatalokhoz való viszony alapvető szabályait megvitatni a partnerekkel, és lehetőleg egyetértésre jutni velük. Az elfogadott szabályok ugyan nem feltétlenül fontosak, de a megvitatás kitűnő lehetőséget kínál különböző megközelítések fölvetésére, és a bizonyos kérdések iránti érzékenységek feltárására. Néhány szabály meglete lehetőséget teremt arra is, hogy alkalmazásuk értékelésekor kényes kérdéseket vessünk fel a partnerek és résztvevők körében. El kell azonban kerülni azt, hogy a szabályok rabszolgáivá váljunk; a szabályok közvetítő közeget jelentenek a kommunikáció és tárgyalás során - és nem olyan normarendszert, amelyet vakon követnünk kell.

Bizalom!

Amikor nemzetközi vagy európai együttműködést kívánó projekteket vállalunk fel, különösen fontos a partnerek közötti bizalom. Ez nem jelentheti a naivitás őszinte és romantikus magatartásformáját: megfelelő magabiztossággal kell rendelkezni ahhoz, hogy eldöntsük, mi az, ami rosszra fordulhat, és ezt meg tudjuk beszélni a partnerekkel és a kollégákkal. De a tapasztalatok és a kultúra gazdagsága éppen azon alapul, hogy lehetetlen mindent előre megjósolni. Ezért mindig szükség van a bizalomra is a partnerekkel és a fiatalokkal való kapcsolatban.

A bizalom - és ami ezzel egyenlő, az emberi méltóság (és kulturális kompetencia) egyenértékűségének elismerése - nélkül könnyen előfordulhat, hogy hozzáállásunk a kezdeti elfogultságot és bizonytalanságot tükrözi, elindítva az egymást erősítő önbeteljesítő jóslatok sorozatát. Amikor

kételyeink támadnak, gondoljunk arra, hogy a vendégszeretet az emberi közösségek egyik legelterjedtebb értéke. Ezért aztán igen magas annak a valószínűsége, hogy vendéglátóink minden tőlük telhetőt megtesznek, hogy vendégeik értékeljék erőfeszítéseiket.

Tolerancia! ...

Jobb kifejezés hiányában a toleranciát értelmezzük úgy, hogy néha a dolgokat úgy kell elfogadni, ahogy vannak. Először nézzük meg, majd értsük meg őket, és csak azután reagáljunk rájuk. Sajnos, mindenre nem lehetünk felkészülve. Azt azonban elvárhatjuk, hogy a partnerek tegyenek meg mindent, ami csak tőlük telik. Akkor is, ha ez a „minden” nem elégséges a mi kategóriáink szerint. Ahogy egyik barátunk⁴ mondta: a toleranciának csak akkor van értelme, ha fájdalmas, ha nehéz - különben miért lenne értékes? Az interkulturális tanulás nagyon hasznos módszer és tapasztalat, de nagyon nehéz is lehet.

...és őszinteség.

Az interkulturális tanulás akkor tud megvalósulni, ha a résztvevők képesek a non-verbális kommunikáció vagy az értékelés során a folyamat elemzésére, megvitatására, a konfliktusokat, a problematikus témákat is beleértve.

Az ezzel együtt járó természetes tanulási folyamat mellett az érzelmek és tapasztalatok ezen konfrontációja szükséges ahhoz, hogy a légkört megtisztítsuk, és megszabaduljunk a kölcsönös frusztrációktól és sértődésektől, amelyek esetleg kialakultak. Ilyen pillanatok nélkül, amelyek nagyon gyakoriak a konfliktuskezelés során, előfordulhat, hogy az együttműködés nem fog folytatódni, és a téves feltételezések és félreértések a jövőben is fennmaradnak.

Hozzuk ki belőle a legjobbat!

Mindannak ellenére, amit eddig elmondtunk, az interkulturális tanulás sok örömmel jár! Noha otthon is lehet és kell gyakorolni - ahol a multikulturális háttér szintén jelen van, és lehetséges, hogy legalább olyan érdekes, mint bármely külföldi fiatal csoport esetében -, tény, hogy mind a fiatalok, mind pedig az ifjúsági munkás számára kevés dolog pótolhatja az utazás izgalmát: a más-

⁴ BERGERET, Jean-Marie, lásd a „Navigare necesse est” kötetben.

Tanácsok az interkulturális együttműködéshez





Tanácsok az
interkulturális
együttműködéshez



sággal, az újdonsággal, olykor az egzotikummal való szembesülést és a külföldi, a látogató, a turista lét érzését (névtelenség, szabadság stb.). Tehát ahelyett, hogy fejfájdító problémaként tekintenénk rá, változtassuk meg a hozzáállásunkat, vegyük könnyedén és vidáman! Nem lehet mindent előre tisztázni, de valljuk be őszintén, olykor éppen az apró kellemetlenségek teszik emlékezetessé az élményt mind a vezetők, mind pedig a projekt résztvevői számára.

Képezzük magunkat!

Egy dolog nagyon igaz az interkulturális tanulást illetően, főképp, amikor az ember külföldön van, nevezetesen, hogy az ifjúságsegítők gyakran ugyanazokat az élményeket élik át, mint a részt-

vevők. De az ifjúságsegítőknek és különösképpen a projektmenedzsereknek megvan az a lehetőségük, hogy képzéssel felkészüljenek rá. Valójában az európai ifjúsági programok és politikák egyik fő célkitűzése éppen az, hogy képzést biztosítsanak az interkulturális tanulás témakörében a fiatalokkal foglalkozóknak és a fiataloknak. Az interkulturális munkához szükséges tudás, készségek és attitűdök tanulhatók, fejleszthetők annak érdekében, hogy erőfeszítéseinkből a legjobbat hozhassuk ki - mert senki nem születik úgy, hogy mindent tud -, és annak érdekében, hogy jobb projekteket készíthessünk.

Tehát ne feledjük: egy európai ifjúsági projekt nem csupán egy sikeres pályázati űrlap...





2. Mi a projekt?

2.1. Mit nem jelent a projektmenedzsment?

A projektmenedzsment az ifjúsági szervezetek fejlesztésének alappillérvé vált, mégse jelenti a szervezetek vagy intézmények egyedüli működési és irányítási lehetőségét! A projektmenedzsment a feladatok megszervezésének és meghatározott célok elérésének egy lehetséges eszköze, amelyet össze lehet hasonlítani az alább felsoroltakkal, és meg lehet különböztetni azoktól:

- **Stratégiai tervezés:** a vezérelvek, a feladatok és a szervezetfejlesztés hosszú távú irányválasztása és meghatározása. Feltételezi a viszonylag hosszú távon bekövetkező strukturális változások, alkalmazkodási lehetőségek felismerését, az azokra való felkészülés képességét. A stratégiai tervezés rendszerint befolyásolja vagy számításba veszi a strukturális vagy infrastruktúrális változásokat (vagy előidézi őket).
- **Taktikai tervezés:** nagyon hasonlít a projekttervezésre. A taktikai tervezés a stratégiai tervezés céljainak eléréséhez szükséges különböző lépéseket és eljárásokat foglalja magába, általánosabb megfogalmazásban a szervezet rövid távú irányításához kapcsolódik, az előre nem látható változásokhoz vagy fejlődéshez való alkalmazkodást, az ezekre történő reagálást jelenti.
- **Ciklikus vagy visszatérő tervezés:** a rendszeres vagy előre láthatóan ismétlődő események menedzselése és az azokkal kapcsolatos feladatok (pl. szünetes tevékenységek, közgyűlések stb.).
- **Napi tervezés:** olyan feladatokkal való foglalkozás, melyeket azonnal, vagy nagyon rövid időn belül kell elvégezni.
- **Vészterv-készítés:** olyan intézkedések, amelyek előre nem látható helyzetek bekövetkezése esetén próbálnak megoldást nyújtani.
- **Célorientált vezetés (MBO -Management by Objectives):** olyan megközelítési mód, amely a feladatok és a csoportok irányításánál az elérendő célokra összpontosít, gyakran teret biztosítva a csapatoknak a célok eléréséhez szükséges legjobb megközelítési mód kiválasztására (de néha túl kevés teret adva a rugalmasságnak és alkalmazkodó-készségnek). Az alkalmazottaknak, munkásoknak

vagy önkénteseknek adott viszonylag nagyfokú önállósággal jár, azok kreativitását, elkötelezettségét és termelékenységét hivatott serkenteni (feltételezve, hogy a célokot közösen fogadták el). Inkább egy vezetési stílust vagy megközelítést takar.

- **MBWA:** A *Dilbert* című, a menedzsment és az üzleti élet képtelenségéről szóló képregény alkotója, Scott Adams találta ki ezt a rövidítést. A „Management by Walking Around” - „a körülményekkel történő vezetés”: körbejár, amíg valami végül is nem történik. Ez a menedzsment valószínűsíthető antitézise, mert a menedzsment valamiféle tevékenységet, vagy legalábbis tervezést feltételez.
- **Válságmenedzselés:** az egymást követő krízishelyzetek kezelésével foglalkozik, ami csakúgy, mint az MBWA, nem nagyon hatékony menedzselési mód. A vezetőségnek minden érintett számára korlátozás nélkül lehetővé kellene tennie a válságok előrejelzését és megelőzését. A válságmenedzselés hajlamos a közép- és rövid távú kilátásokat, és ezáltal az események folyamatának befolyásolását is szem elől téveszteni. Pozitívabb megközelítésben a válságmenedzselés a rendkívüli és szokatlan válságokkal vagy katasztrófákkal való szembenézésnek tekinthető.

2.2. Mi az ifjúsági munka projekt?

Az Oxford English Dictionary a projekt szót a következőképpen definiálja: „egyéni vagy együttműködésen alapuló vállalkozás, amelyet gondosan megterveztek egy cél elérése érdekében: [pl.] kutatási projekt/országos vállalkozásfejlesztési projekt”.

A projektmenedzsment-tréningeken részt vevő fiatalok a tanfolyam elején feltett kérdésre „Mi a projekt?” sokféle választ adnak. Néhány ezek közül:

- „egy ötlet támogatása, egy sor elképzelés strukturálása, különféle cselekvési javaslatok összehangolása”;



- „azon cselekvések sorozatának mérlegelése, tervezése és meghatározása, melyeket valaki egy speciális jövőbeni helyzet elérése érdekében akar véghezvinni...”;
- „annak leírása, hogy milyen változási folyamatot kell egy meghatározott időben és egy meghatározott helyzetben kezdeményezni ahhoz, hogy egy meghatározott jövőbeni időpontban egy új helyzet jöjjön létre...”;
- „egy olyan eljárás, amelynek keretében adott helyzet különféle aspektusainak figyelembe vételével elkészül egy terv egy másik helyzet elérése érdekében...”;
- „egy álom, egy eljárás, egy eszköz, amelynek segítségével elképzelhetjük a jövőnket, célokat tűzhetünk magunk elé...”;
- „a jövő (holnap) elképzelése a jelenre építve. Közösen kidolgozott célállomás.”

A szó eredete és jelentése

A „projekt” szót először a XVI. század környékén használták és a latin *projicere* (= előredob) szóból származik. A latin szó mozgást sugall, röppályát, egy bizonyos kapcsolatot térrel és idővel. A kérdéses folyamat magába foglalja a következőket:

- kiindulási pont...
- alapnak tekinthető, ahonnan...
- valaki előrelendíti magát...
- egy cél irányába.

Történelmileg a szót és a fogalmat építészek használták először. A tizenötödik században Filippo Brunelleschi korának építészeti gyakorlatába két újítást vezetett be:

- a firenzei katedrális munkálatai a tizennegyedik században megszakadtak, és Brunelleschit megbízták azzal, hogy egy kupola hozzáadásával fejezze be azokat. Mielőtt elkezdte volna, egy rajtot készített (progetto vagy terv) a kupoláról, több nézetből ábrázolván azt, ami lehetővé tette az általa elképzelt jövőbeni szerkezet geometriai szemléltetését. Olyan kupolát kívántak építeni, amely árulkodik a város történelmi és politikai viszonyairól. Firenze a nagyvilágra nyitott város szeretett volna lenni, így a kupola dupla héjazatot kapott, egy külsőt és egy belsőt.

- Brunelleschi racionalizálta az építészetet, új időbeni perspektívát vezetett be: olyan megközelítést, amely lehetővé tette a tervezés és megvalósítás szétválasztását.

Példája azt sugallja, hogy gondoljuk át a projekt kifejezés értelmét, és egy tevékenység megszervezését célzó elkezelésként értelmezzük.

Projektek az oktatásban és az ifjúsági munkában

John Dewey (1859-1952) amerikai gondolkodó - a híres „learning by doing” (cselekedve tanulás, tapasztalati tanulás) elmélet megalkotója - tett a legtöbbet a projekt-koncepció elterjesztésért az oktatás területén.

Számára a projektnek négy kötelező előfeltétele van:

- a közösségi gondolkodás folyamata, amely a projekt kibontakozását és fejlődését formálja;
- a környezeti feltételek megfigyelése ott, ahol a projektet eltervezik;
- annak ismerete, hogy hasonló helyzetekben mi történt a múltban;
- olyan megközelítés, amely összekapcsolja a jelen megfigyeléseit a múltbeli ismeretekkel, ezáltal megérti azok jelentését.

Mindezekből azt a konklúziót vonhatjuk le, hogy a projekt:

- olyan módszer, amely lehetővé teszi számunkra, hogy eljussunk az ötlettől a cselekvésig az eljárás különböző lépéseinek struktúrájával;
- lehetővé teszi a (társadalmi) környezet átalakítását
- egy bizonyos szociális, területi és időbeni kontextusban alakul ki;
- nevelési dimenziói vannak, és lehetővé teszi az emberek számára, hogy tapasztalatok útján tanuljanak;
- közösségi tevékenység eredménye;
- szükségképpen tartalmaz értékelést, evaluációt, amely kapocs az elképzelések és a cselekvés között.

Ez azt jelenti, hogy a projekteknek különféle tipikus jellemvonásai vannak.



A projektek jellemvonásai

A projekteknek van célja: a projekteknek egyértelműen megfogalmazott célja van, és a projektek világosan megfogalmazott eredményeket céloznak meg. A célkitűzések egy „probléma” megoldására irányulnak, ami feltételezi az igények előzetes elemzését. Egy vagy több megoldást javasolván végső soron társadalmi változásokat akarnak elérni.



A projektek realiztikusak: céljaiknak elérhetőeknek kell lenniük; ez azt jelenti, hogy számításba kell venniük mind az elvárásokat, mind a rendelkezésre álló pénzügyi és humán erőforrásokat.

A projektek térben és időben behatároltak: van kezdetük és végük, egy bizonyos helyen és bizonyos viszonyok között kerülnek megvalósításra.

A projektek komplex természetűek: a projektek különféle tervezési és megvalósítási készségeket igényelnek, és különféle partnerek és résztvevők bevonását feltételezik.

A projektek kollektív jellegűek: a projektek kollektív erőfeszítés eredményei. Csoportok valósítják meg őket, számos partnert vonnak be, és kiszolgálják mások igényeit.

A projektek egyediek: új ötletekre épülnek. Egy szükségletre (problémára) speciális viszonyok között speciális megoldást kínálnak. Innovatívak.

A projekt egy merész vállalkozás: minden projekt különbözik a többitől, és gyökeres változásokat céloz meg. Mindig hordoz bizonytalanságot és kockázatot.

A projektek felmérhetőek: a projektek tervezettek és mérhető célokat tűznek ki, amelyek értékelhetőek. A projektek szakaszokból épülnek fel: a projekteknek jól megkülönböztethető szakaszai vannak (lásd a 3. fejezetet: A projekt lépésről lépésre).

Az alábbiak azonban nem projektek (az ifjúsági munka területén):

- olyan tevékenységek, melyek ugyanolyan formában, rendszeresen ismétlődnek;
- konkrét célkitűzések nélküli tevékenységek;
- olyan tevékenységek, amelyek bármikor, bárhol megismételhetők, bárhova átültethetők;
- folyamatos tevékenységek.



2.3. Projektmodellek

Ha nekikezdünk egy projektnek, azt vállaljuk, hogy tevékenykedni fogunk meghatározott változások elérése érdekében. „A projekt nem álom ... de egy álom megvalósulhat egy projekten keresztül.

” A projekt módszer megadja a kereteket, amelyek között egy álom testet ölthet és megvalósulhat.

Mit tanulhatunk a kaméleontól? (Mali)

A kaméleon nagyon jó tanár.

Miért is?

Bármilyen irányba indul el, kitart amellett.

Tegyünk mi is így! Legyen egy célunk az életben, és ne engedjük, hogy bármi is eltántorítson attól!

A kaméleon sohasem mozdítja el a fejét, de a szeme mindig jár. Semmit nem veszít szem elől. Vagyis: figyeljünk mindenre, amire csak lehetséges! Sose higgyük, hogy egyedül vagyunk a világon!

Akárhol is legyen, a kaméleon alkalmazkodik a környezete színéhez. Ez nem alakoskodás. Ez azt jelenti, hogy toleránsnak kell lennünk, és szociális készségekkel kell rendelkezünk. A konfrontáció nem vezet sehová. Viaskodásból sosem született semmi konstruktív. Mindig igyekeznünk kell, hogy megértsünk másokat. Létezőnk - és el kell fogadnunk, hogy mások is léteznek.

Amikor a kaméleon elindul, megemeli a lábát és latolgat. Vagyis: járjunk óvatosan!

Mozgás közben a farkával kapaszkodik - ha elveszíti a lépést, meg tudja tartani magát. Védi a hátsófelét. Kövessük példáját - soha ne cselekedjünk elhamarkodottan!

Amikor a kaméleon észreveszi a prédáját, nem veti rá magát, hanem a nyelvét használja. Ha el tudja kapni a nyelvével, megteszi. Ha nem, vissza tudja húzni a nyelvét - így sérülés nélkül megússza. Bármit teszel, tedd elővigyázatosan!

Ha maradandót akarsz alkotni, légy türelmes, légy jó és emberi!

Hát ennyi. Ha a bozótba keveredtél, kérdezősködj azoktól, akik tudják, mire taníthat a kaméleon!



AMADOU HAMPATÉ BÂ



A projektek számos definíciójának, a módszertani fejlődésnek és a különböző alkalmazási területeknek megfelelően különböző projektmodellek léteznek. Az egyes modellek is módosulnak bizonyos tényezőknek - kontextus, célcsoport, elérhető erőforrások stb. - megfelelően.

Mindazonáltal minden projekt azonos sémát követ. Ebben a fejezetben különféle modelleket mutatunk be, megkíséreljük meghatározni közös jellemzőiket és alkalmazni azokat saját projekttervünk megalkotásánál.

A projekt strukturálása a projekt elindítása előtt feltett kérdések mentén

Főbb területek	A projekt elindítása előtt feltett kérdések
A célok, a kontextus és a célcsoport meghatározása	Milyen kontextusban kerül a projekt megvalósításra? Milyen változásokat fog előidézni? Miért szükséges ennek a projektnek a végrehajtása, implementációja? Kinek készül a projekt? Mit kockáztatunk?
A projekt tartalma	Mi a projekt témája és tartalma? Mi a választott megközelítési mód (módszer)? Milyen tevékenységekből épül fel? Mi szükséges a projekt megvalósíthatóságához?
Hol és mikor?	Hol kerül a projekt végrehajtásra? Meddig fog tartani? Mikor kezdődik/ér véget?
Gyakorlati kérdések	Milyen logisztikát igényel? Milyen gyakorlati kérdésekkel kell foglalkozni?
Finanszírozás	Mekkora a projekt összköltsége (tervezés/megvalósítás és értékelés, evaluáció)? Miből fedezhető ez a költség?
Partnerek	Kik a partnerek? Mi a szerepük? Milyen együttműködési megállapodások vannak?
A feladatok eszközei	Van-e esély arra, hogy a projekt anyagi támogatást kapjon? Fel tud-e használni meglévő eszközöket (lehetőségeket)?
Kommunikáció	Belső kommunikáció: hogyan áramlik az információ a projekt-csapaton belül? Külső kommunikáció: szükség van-e a média bevonására? (Miért? Hogyan? Milyen szempontból?)
Értékelés, evaluáció és utóélet	Hogyan és mikor kell értékelni a projektet? Milyen szempontból? Miért? Milyen folytatást, utókövetést terveznek?



A projekt strukturálása kérdőszavak mentén (a Laswell-módszer alapján)

Használjunk kérdőszavakat a projekt egyes elemeinek és azok egymásra hatásának meghatározására! A válaszokból áttekintést kapunk a projektről és megtudjuk, hogyan kapcsolódnak egymáshoz az egyes alkotóelemek.

KI? - KINEK? - KIVEL?

- a projektpartnerek és a célcsoportok meghatározása
- a projektben betöltött szerepük és kapcsolatuk
- vélekedésük a projektről
- az ezekből a kapcsolatokból és véleményekből következő erősségek és gyengeségek

MIT?

- a főbb projekttevékenységek - spontán, szervezett és intézményi
- társadalmi, gazdasági, kulturális, politikai és nevelési dimenziók
- a projektnek az ezekre a dimenziókra gyakorolt hatása

MIÉRT?

- a projekt által kielégített igények és vágyak
- a résztvevők motivációja és érdekeltségei
- a projekt főbb célkitűzései
- támogatási lehetőségek
- a résztvevők és a szervezet célkitűzései közötti viszony

HOL?

- a projekt társadalmi kontextusa és a résztvevők helyzete

MIKOR?

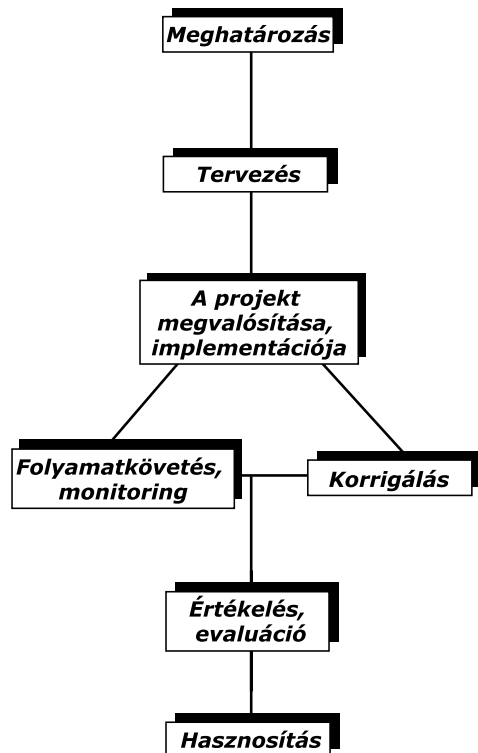
- mely időszakaszra összpontosít (múlt, jelen, jövő)?
- rövid, közép- vagy hosszú távú?
- a résztvevők szakmai hátterének a projektre gyakorolt hatása

HOGYAN?

- hogyan hajtották végre? A szervezési folyamatok és részvétel menete
- az alkalmazott technikák és eszközök
- a résztvevők tapasztalatai, az elméletek, egyéb projektek stb. hozzájárulása

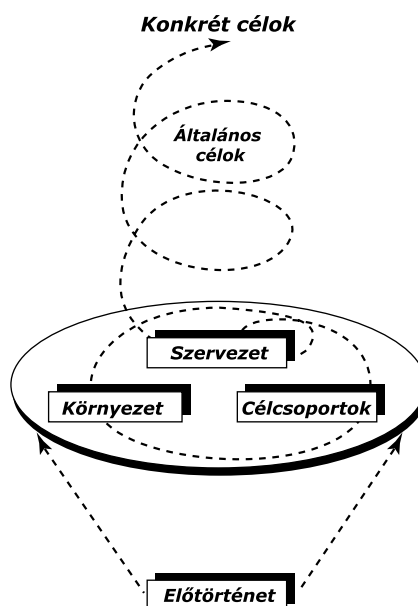


A projekt strukturálása a különböző szakaszok mentén



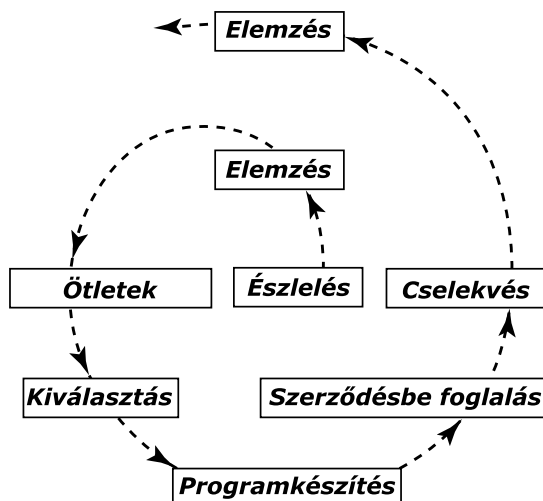
Spirál modell

(Forrás: Institute National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (INJEP): *La crise de l'organisation scolaire I Document 48, Guide methodologique pour la direction de projets. Formation au Diplôme d'Etat de Directeur de projet d'animation et de développement sous la responsabilité de Anette Coulon, CREPS, Chatenay-Malabry 1991*)



Spirál modell

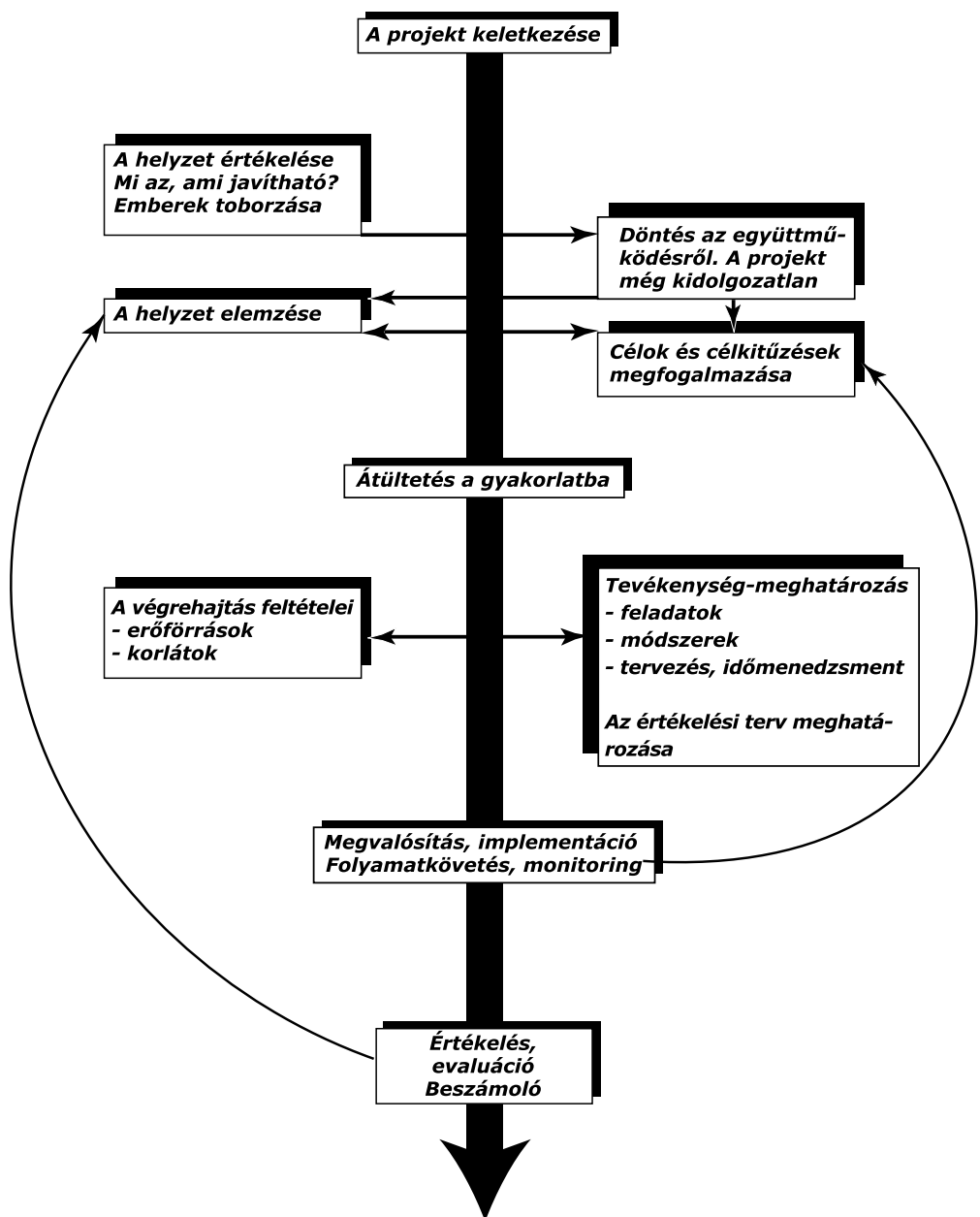
(Forrás: Institute National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (INJEP): *Elaboration d'un projet d'établissement - demarche generale en spirale /Document 47/MAFPEN, Rennes 1988*)





A projekttervezés lépéseinek bemutatása diagrammal

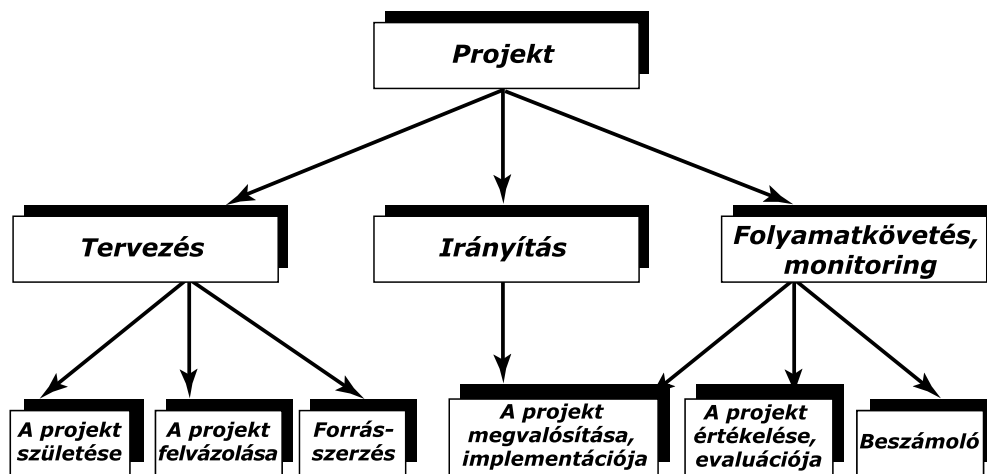
(Forrás: Institute National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP): *Methodologies de projet/ Document 46* -Direction des Lycees et Colleges, 1990)





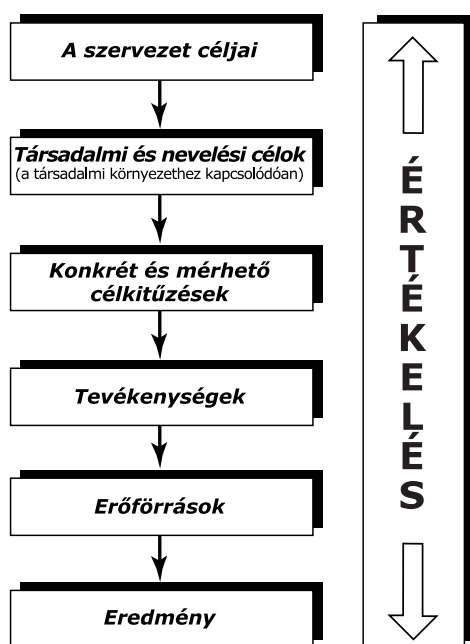
Projektmenedzselési szakaszok

(Leonid Kelim képzési segédletei alapján - Kisebbségi fiatal nők és európai kisebbségek tudományos ülészak/ EYC, Budapest 1999. december)



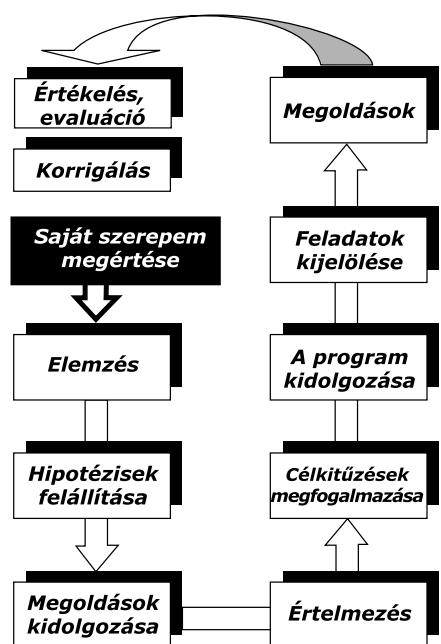
Projektfázisok és értékelés

(Rui Gomes képzési segédletei alapján)



A projekt megtervezése a projektben betöltött szerepem alapján

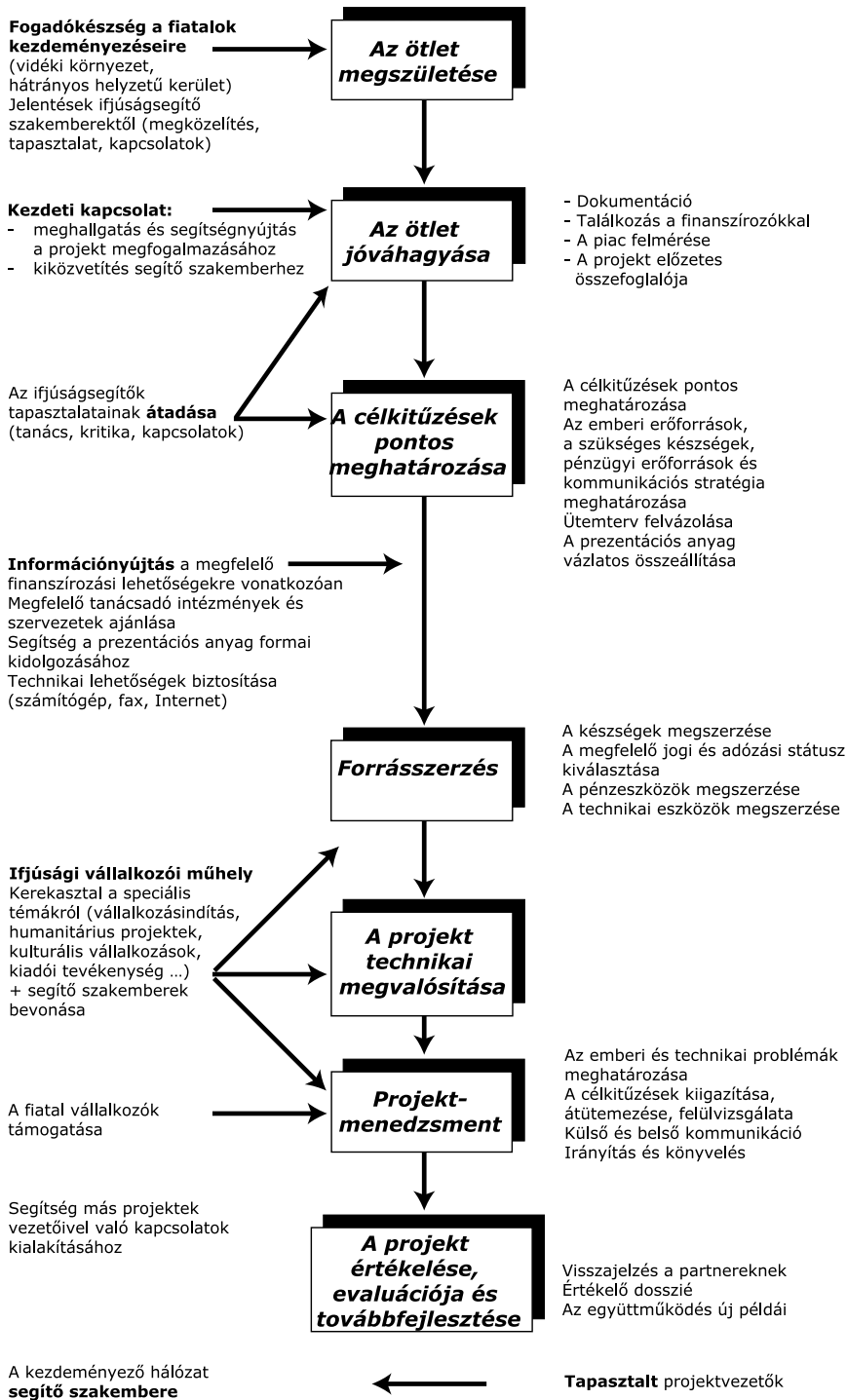
(Alai Roy segédletei alapján - Université Marc Bloch/Strasbourg)





A projekt létrehozásának fázisai

(Az „Initiatives de la region Midi-Pyrenees” hálózat (Franciaország) által ifjúsági projektek megfigyelői számára tartott tréninghez kidolgozott modell)





A fenti modelleket oktatási segédanyagként használták a jövő projektvezetőinek képzésekor különféle kontextusokban - szociális projektekben, ifjúságimunka-projektekben és iskolai projektekben. Eltérő részletezettségük és komplexitásúak, a fogalomhasználatban is eltérhetnek, de általában véve ugyanaz a szerkezetük, és valamennyi tartalmazza az alábbi szinteket:

1) A projekt „születése” és „meghatározása”:

- meghatározás és háttér, környezet
- szervezet, a szervezet céljai
- célcsoport
- érzékelés - helyzetelemzés, helyzetértékelés, társadalmi célok
- a projekt „kihordása”, az ötlet megszületése és jóváhagyása
- célok és célkitűzések kidolgozása, kiválasztása, meghatározása
- gyakorlati és mérhető célkitűzések megfogalmazása, a feladatok megfogalmazása, az erőforrások értékelése, a teendők megfogalmazása, tervezés
- értékelési terv

2) „Megvalósítás, implementáció”:

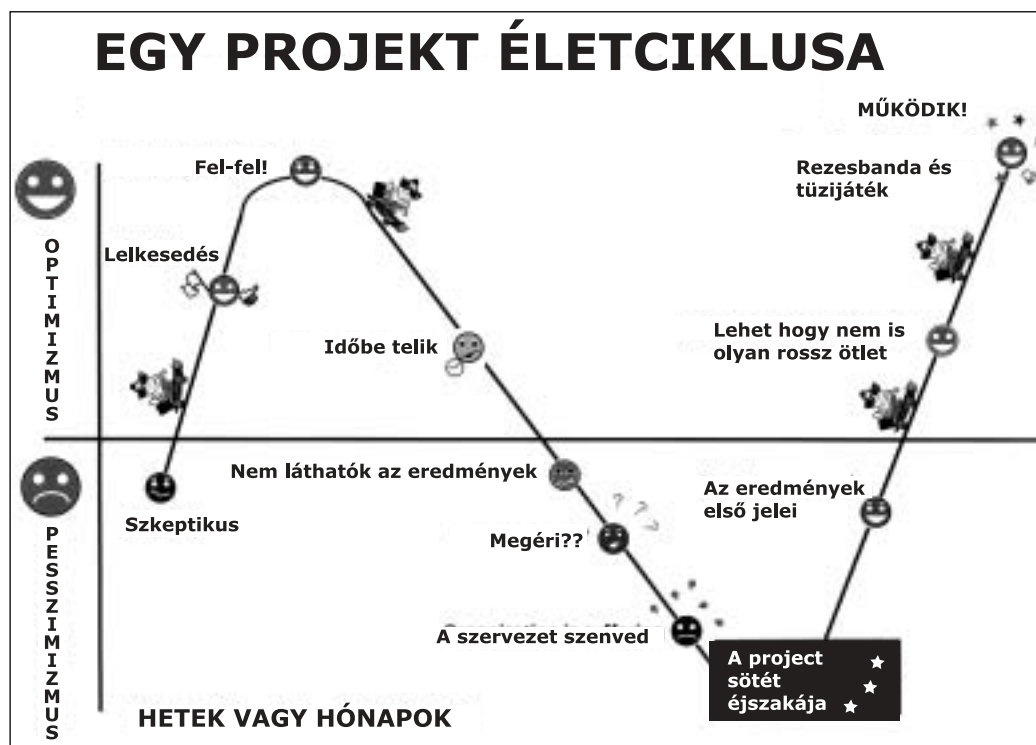
- megvalósítás, végrehajtás
- tervezés, feladatok kitűzése, cselekvés
- irányítás, folyamatkövetés, monitoring, szabályozás, korrekció
- forrásmenedzselés

3) „A projekt értékelése, evaluációja”:

- a projekt értékelése, evaluációja
- elemző értékelés
- az eredmények felmérése
- üzleti szempontú értékelés
- beszámoló
- fejlesztési lehetőségek

A különböző szintek közötti választóvonal nem éles, a gyakorlatban változhat a projekt típusától, körülményeitől, célcsoportjától stb. függően.

Egy projekt menedzselése a projektnek az ötlet felmerülésétől a teljes lezárásig tartó irányítását, a projektnek a valósághoz történő igazítását, emberek és erőforrások menedzselését jelenti a projekt különböző fázisain át. Ez nem könnyű folyamat, megfelelő odafigyelést és megfelelő mértékű kitartást igényel a projekt élettartama során - lásd az alábbi grafikont.



(Forrás: Els van Mourik és Danny Hearty: *Knowing me knowing you: an intercultural training resource pack*, Léargas, 1999)

3. A projekt: lépésről lépésre



3.1 Bevezetés

3.1.1 Mit is jelent a menedzsment?

A menedzsment közérthető definíciója: az ellenőrzés, irányítás, tervezés készsége és gyakorlata; „meghatározott céllal történő irányítási, vezetési tevékenység”. Más megfogalmazásban: az embereknek és erőforrásoknak egy bizonyos céllal történő tervezésére, szervezésére és mobilizálására irányuló erőfeszítés. Projektmenedzsment esetén azon készségekről és képességekről van szó, amelyek megléte a projektet reálissá és megvalósíthatóvá teszi.

A projektmenedzsment a változásokra irányuló tevékenység jobb megvalósításának eszköze, különösen a civil szervezetek és ifjúsági egyesületek munkájában. A politikai nevelésről a képzésre történt hangsúlyeltolódást a menedzsmenttémákkal - időmenedzsment, projektmenedzsment (projektirányítás), szervezeti menedzsment (szervezetfejlesztés), team-menedzsment (csoportvezetés), konfliktusmenedzselés (konfliktuskezelés), pénzügyi menedzsment stb. - kapcsolatos képzések iránt rendkívüli módon megnövekedett kereslet és kínálat kísérte. A vállalkozói és a nonprofit szektor az utóbbi évtizedben megfigyelhető növekvő szimbiózisa jelentős nyomást gyakorolt a nonprofit szervezetekre (NGO-kra) annak érdekében, hogy legyenek teljesítményorientáltak, hatékonyak és professzionálisan irányítottak. Hasonlóan, az üzleti szféra is „importált” olyan szavakat és fogalmakat, amelyek először a harmadik szektorban jelentek meg, a legnyilvánvalóbb ilyen kifejezés az „empowerment”⁵. Ne gondoljuk azonban, hogy a két szektor ezeket a kifejezéseket ugyan-

azokra a dolgokra használja! Még ha a szókészlet azonosnak is tűnik, a jelentések és vonatkozások gyakorta nagyon is különbözőek.

Ezzel nem azt akarjuk mondani, hogy a nemkormányzati szervezeteket nem kell hatékonyan és professzionálisan menedzselni. Kell, már csak azért is, mert gyakran közpénzeket használnak, amelyeket optimálisan kell felhasználni. A nemkormányzati szervezetek irányításának sok területe legalább akkora, vagy néha még magasabb szintű specializációt és szakértelemet igényel, mint az üzleti szféráé. Ennek ellenére, amikor projektmenedzsment képzéséről és felkészítéséről beszélünk, nem csupán gyakorlati készségek fejlesztésére gondolunk. Ne felejtjük el, hogy a projekt elsősorban a változás előidézését szolgálja. Ez olyan projektvezetést feltételez, amelyik a projekt szükségleteit szem előtt tartva képes vezetni és a legmegfelelőbb eljárást követni. Az ifjúsági és szociális munkában a projektmenedzser felelős az anyagi és a humán erőforrások menedzseléséért és azért, hogy a projekt elérje a kívánt eredményeket.

A projektmenedzsmenteknek egyszerre kell jó csapatmunkásnak, jó kommunikátornak, jó időmenedzsernek, jó forrásszervezőnek, jó tárgyalónak lenniük, tudniuk kell motiválni a társaikat... De mindenekelőtt embernek kell maradniuk.

⁵ Empowerment: szó szerint hatalommal való felruházást jelent. Azt a folyamatot értjük alatta, mely során egy személy vagy csoport képessé válik saját erejének tudatos használatával saját céljainak önálló megfogalmazására és megvalósítására. (szerk.)

A projektmenedzser legyen:

- **szervező**, aki képes megérteni, megtervezni és koordinálni az erőfeszítéseket és erőforrásokat a célok elérése érdekében;
- **stratégia**, aki képes egyértelmű rövid- és hosszú távú célokat kitűzni, és ezeket a projekt kiváltó okaival együtt szem előtt tartani;
- **motiváló**, aki olyan készségekkel és attitűddel rendelkezik, amely képessé teszi arra, hogy az embereket (munkatársakat, önkénteseket, fiatalokat) elkötelezze a projekt mellett, és ösztönözze őket az abban való részvételre;
- **forrásszervező**, aki rendelkezik a források megpályázásához, a kapcsolódó adminisztráció és elszámolás tisztességes és kompetens elvégzéséhez szükséges tudással és tapasztalatokkal;
- **aktivista**, abban az értelemben, hogy képes figyelni a kezdeményezésekre, és képes az ötleteket értelmes, időtálló, egyértelmű értékekkel bíró társadalmi tevékenységgé szervezni;
- **látnok**, aki képes társadalmi újításokat és változásokat elképzelni;
- **közösségi munkás**, aki érzékenyen odafigyel annak a közösségnek és/vagy szervezetnek a dolgaira, amelyhez tartozik;
- **szociális munkás**, aki képes törődni az emberekkel anélkül, hogy helyettesítené őket, azaz beléjük neveli azt a motivációt és önbizalmat, amely képessé teszi őket saját jövőjük formálására és a projekt megvalósítására;
- **tanár és tanuló**, aki egyszerre képes kiképezni az embereket és tanulni a tapasztalatokból, és ezt a szervezet, a projekt vagy a közösség érdekében felhasználni; képes figyelemmel kísérni, monitorálni és értékelni, evaluálni egy projektet a célok függvényében, továbbá a terveket és a célkitűzéseket a körülményekhez igazítani.



A lista lehetne teljesebb - vizsgáljuk meg, hogy a saját szervezetünknel vagy projektünkben mely funkciók, illetve kvalitások a legfontosabbak. Másrészt, nem minden tulajdonság szükséges mindenfajta projekt esetében. Nagyon gyakran ezek a tulajdonságok nem egy személyben testesülnek meg, hanem megoszlanak egy vagy több csoportot alkotó különböző személyek között. Mindazonáltal egyértelmű, hogy sok ezek közül többet jelent a „know-how”-nál vagy a készségeknél. Magában foglalja azt a tudást és képességet, amely a gyakorlati alkalmazáshoz szükséges, az emberekkel való együttélést és közös munkát, a tapasztalatok alkalmazását és a tapasztalatokból való tanulást is. Más szóval nagyrészt a hozzáállásról is szól. Nem várhatjuk el azonban, hogy ezt egy kézikönyv megtanítsa vagy elmagyarázza. Ezeket a gyakorlatban vagy valódi tréninghelyzetekben sajátíthatjuk el, fejleszthetjük, mérlegelhetjük és korrigálhatjuk.

Mit jelent a „projekt menedzselése”?

Szinte mindig mindenki érintett a magas szintű menedzselés terén. Bárki, aki felöltöztet, megreggeliztet, iskolába indít három gyereket, és időben munkába kezd, annak ellenére, hogy tömegközlekedési eszközt kénytelen igénybe venni, egy szuper menedzser. Bárki, aki képes megtervezni és lebonyolítani egy tizenkét személyes vacsorát, az képes menedzselni komplex adminisztratív és különböző funkciójú feladatokat. Bárki, aki képes megélni társadalombiztosítási juttatásokból, az egy pénzügyi menedzser. Egyszerűen csak annyi szükséges, hogy ezeket a készségeket magabiztosan alkalmazzuk más helyzetekben is (Adirondack, 1992).

A menedzsmentet alapvetően úgy definiálhatjuk, mint a kitűzött célok eléréséhez szükséges

erőforrások felhasználása leghatékonyabb és legeredményesebb módjának biztosítását.

- Mit kell menedzselni?

Jó, ha megkülönböztetjük:

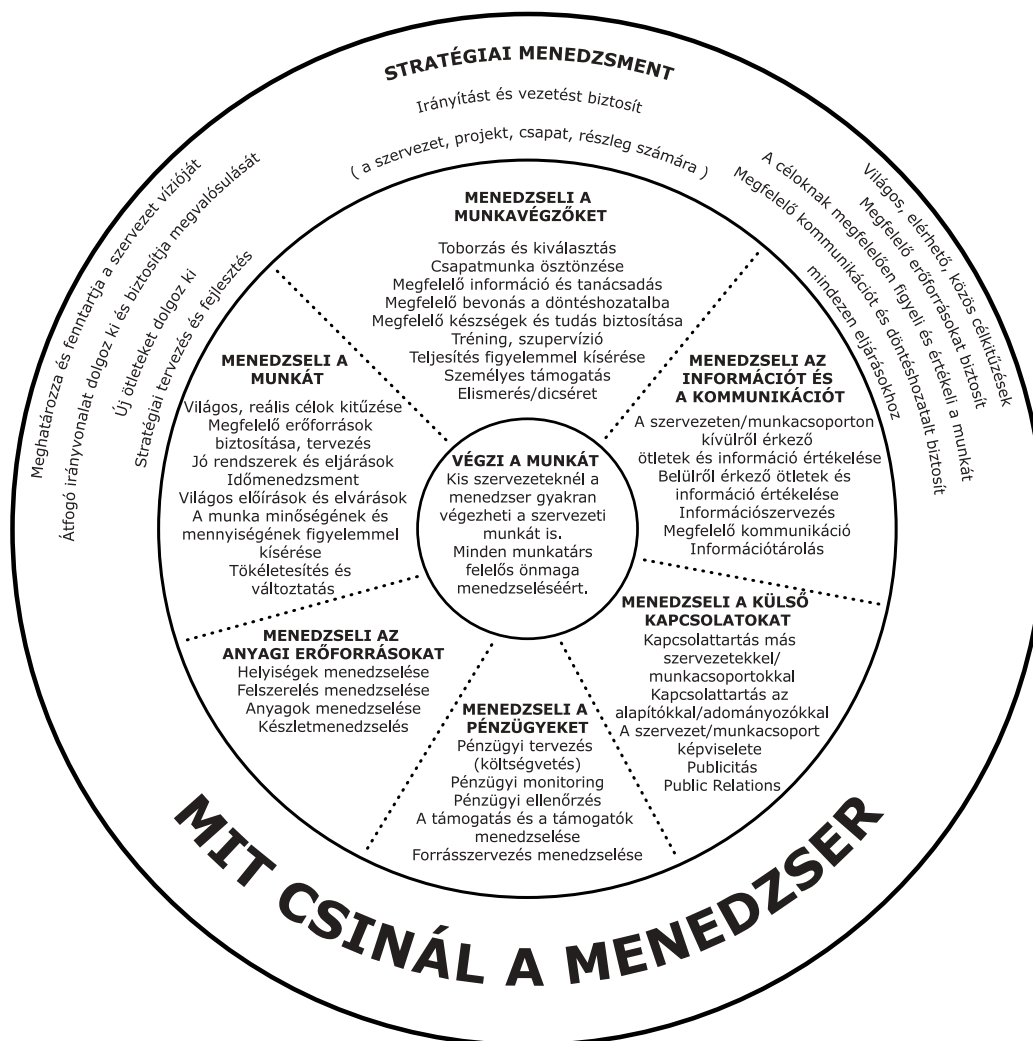
- az embereknek a saját munkájuk menedzselésére vonatkozó felelősségét;
- a szervezet irányításának felelősségét (hosszú- és középtávú célok és fejlesztési irányelvek meghatározása és folyamatkövetése, monitoring) - pl. egy nemzetközi ifjúsági szervezet közgyűlésének van ilyen feladata;
- a napi irányítás felelősségét (mit csinál a szervezet, hogyan teszi azt, és hogy megy a munka, a munkavégzők és a források menedzselése) - pl. a nemzetközi ifjúsági szervezet főtitkárnak és munkatársainak ez is a feladata;
- egy munkacsoport, egy projekt irányításának felelősségét - ez például egy, az ifjúsági szervezet által tervezett speciális projektet megvalósító munkacsoportnak a felelőssége.

- Ki menedzsel?


Manapság a legtöbb projektet egy munkacsoport (team) menedzseli. Az ifjúsági projektek többé nem egy ifjúsági munkás által megvalósított nehéz feladatot jelentenek, hanem egy különböző képességekkel, eltérő elvárásokkal, tapasztalatokkal, háttérrel és kultúrával jellemezhető tagokból álló csapatnak a kollektív erőfeszítését. „A munkacsoportokat manapság megoldásnak tekintjük a körülményekhez való alkalmazkodásból fakadó problémákra, amelyek a komplexitásra a különféle perspektívák összességével válaszolnak, miközben reagálnak a dinamikus változásokra azzal, hogy a frontvonalon, ahol a dolgok történnek, döntéshozatalra ösztönzik a tagokat” (Schneider és Barsoux). A projekt megtervezésénél mindezeket a faktorokat tekintetbe kell venni, és egyenlően kell értékelni. Egyik vagy másik tényező túlzott hangsúlyozása a többi tényező figyelmen kívül hagyását eredményezheti.

A projekt sikerességének nyolc oka:

1. A szervezeti struktúra megfelelő a projekt-munkacsoport számára.
2. A munkacsoport részt vesz a tervezésben.
3. A munkacsoport elkötelezett az ütemterv kialakítására.
4. A munkacsoport elkötelezett egy reális költségvetés elkészítésére.
5. A projekt köré megfelelő hálózatot terveznek, és nem engedik, hogy a projekt kezdete és vége maga a projektterv legyen.
6. A munkacsoport kihasználja a szervezet bürokráciája, politikái és eljárásai által nyújtott lehetőségeket, nem pedig ellenük dolgozik.
7. A munkacsoport speciális és reális projekt-célkitűzéseket fogad el.
8. A megcélzott közösséget a projekt kezdetétől bevonják.



(Forrás: Sandy Adirondak: *Just about managing' Effective management for voluntary organisations and community groups*. 3. kiadás, 1998. ISBN 1-872582-17-6, 3. oldal, © Sandy Adirondak and London Voluntary Service Council.)



A projekt bukásának nyolc oka:

1. Nem megfelelő hatáskör.
2. A munkacsoport bevonásának és tervekészítésének hiánya.
3. A munkacsoportot nem vonják be a problémák megoldásába.
4. Nem megfelelő kommunikációs készségek.
5. Nem megfelelő gyakorlati készségek.
6. Nem megfelelő adminisztrációs készségek.
7. Irreális időbeni ütemezés.
8. Nem világos projektcélok.



A projekt sikerességének négy tényezője

A sikeres projektmenedzsment négy, egymásnak néha ellenfeszülő tényezőt kapcsol össze.

Szükséglet vagy probléma	Elképzelés és vízió
A projekt akkor működik a legjobban, ha kidolgozói megértik és helyesen ítélik meg a szükségleteket és problémákat, amelyekkel meg kell birkózniuk. Fontos a szükséglet és a probléma megfelelő értékelése. Mi az előidézője? Mik a tünetei? Milyen méretű? Kinek jelent problémát?	A projektnek vízióra van szüksége ahhoz, hogy összefogja a tevékenységeket és erőfeszítéseket. A stratégia, célok és munkatervek a vízióból erednek. A projekt mögött álló nagy gondolatnak elég egyértelműnek kell lennie ahhoz, hogy kitűnjék: a projekt a szükségletre vagy problémára vonatkozóan jelentős és fenntartható változást fog eredményezni.
A projekt lehetőségei	A kapacitás
A projekteknek rendelkezniük kell a megvalósításukhoz szükséges mozgástérrel, vagy létre kell hozniuk. A projektet aktívan támogatni kell, és nem csak pénzzel. A kulcspozícióban levőknek támogatniuk kell a projektet, a célcsoport pedig aktívan részt kell vegyen benne.	A projekt a készségek, az energia, az erőforrások és a szervezet megfelelő egyensúlyát igényli ahhoz, hogy beinduljon és eredményt hozzon. Úgy kell megtervezni, hogy hatásos és eredményes legyen.

3.1.2 Egy modell ajánlása

Sok módja van egy projekt tervezésének és menedzselésének, valószínűleg annyi, ahány projektmenedzser létezik. A projektmenedzsment különböző lépéseinek elmagyarázására is sokkal több konstrukció született a előző fejezetben bemutatottaknál. Mindegyik eredményes lehet, és mindegyik mellett és ellen szólnak érvek. Összegzőként a projekttervezési készségek és a hozzáállás fejlesztésének célját egyszerűen így fogalmazhatjuk meg:

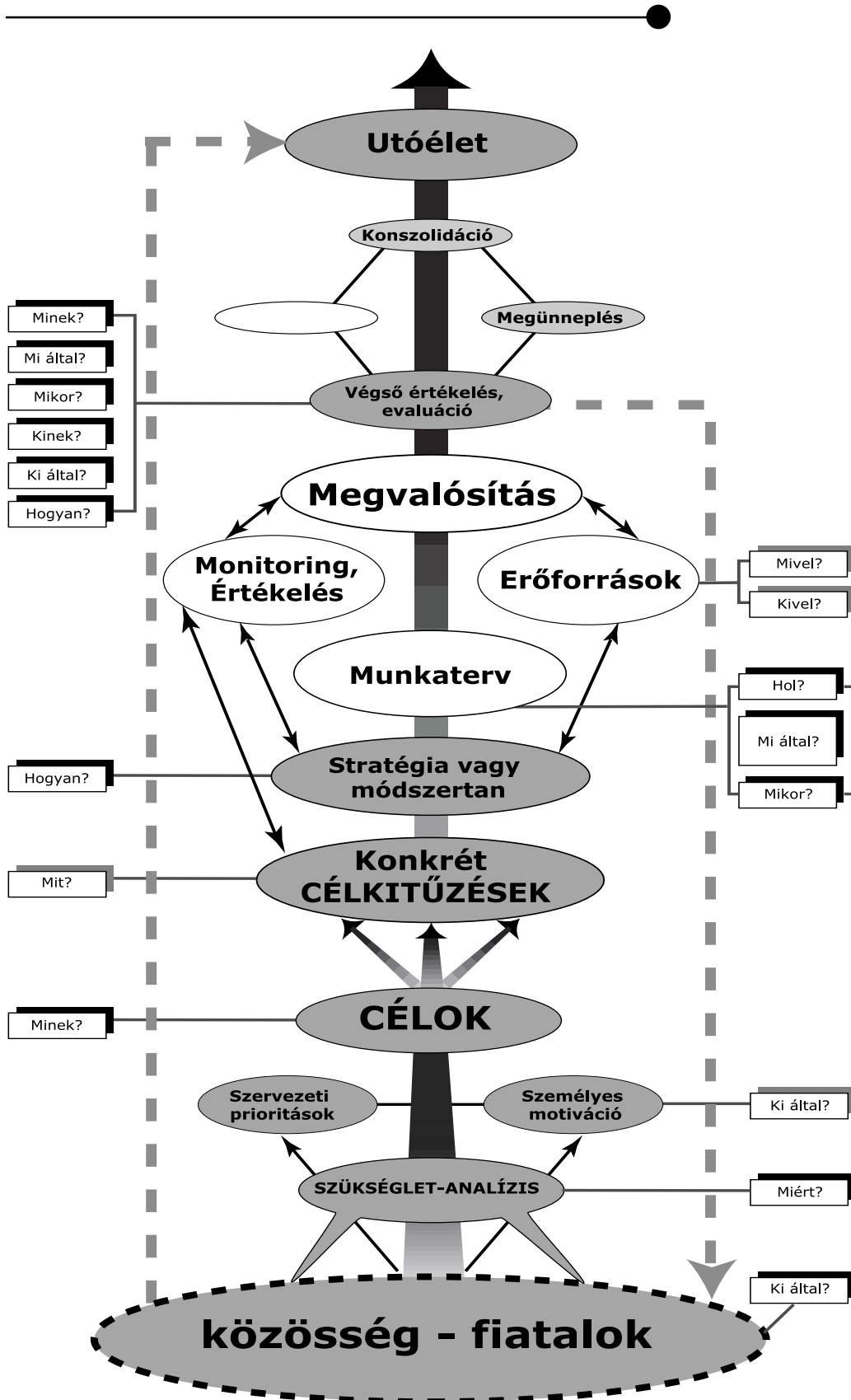
Lehetővé tenni a projekt felelőseinek, a projektmenedzsernek vagy az irányító csapatnak, hogy irányítani tudja a projektet. Megteremteni számukra a tervek megváltoztatásának, a váratlan helyzetekhez való alkalmazkodásnak, az új lehetőségek kihasználásának a lehetőségét. És mindenekelőtt: azt, hogy tudják, miért csinálják azt, amit csinálnak. Így ők ellenőrzik, tartják kézben és irányítják a projektet, és nem a projekt, a határidők vagy a különböző irányokból érkező kérések vezetik őket.

Az e fejezetben követett példa nem jobb és nem rosszabb bármelyik másiknál. Néhány éve használjuk, különböző tréningtevékenység keretében, és természetesen számos projekt megvalósítása során. A jelenlegi változat az Európai Ifjúsági

Központ első LTTC csapata által még 1990-ben kidolgozott elképzelés adaptálásával, különböző közreműködők által hozzátett részekkel történt kiegészítés eredményeként született. A többivel való összehasonlítást követően választottuk (lásd a 2.3 fejezetet), és arra a következtetésre jutottunk, hogy érthető, logikus (számunkra) és rugalmas. Pontosan úgy használható és olvasható, ahogyan azt fentebb említettük: segítő eszközként saját projektjeink lépéseinek megtervezéséhez és megértéséhez annak érdekében, hogy magunk, kollégáink és a résztvevő fiatalok erőfeszítései minél jobban hasznosuljanak. Ha jobbnak tűnik megváltoztatni a konstrukciót, ez bátran megtehető, igény szerint bizonyos részek kihagyásával és más részek beillesztésével.

Az alábbiakban közöljük az ajánlott konstrukció vázlatát és lépésről lépésre minden grafikai elem magyarázatát, útmutatásokat arra, hogyan járjunk el a projektmenedzsmenttel foglalkozó képzésen (*Képzési javaslatok*) és arra, hogy hogyan kell pályázatot készíteni (*Hogyan írjuk le a pályázatban?*), és egy konkrét példát nemzetközi ifjúsági projektre (*Menjünk a Ban Uppa!-ba!*).

Hogy segítsünk az olvasásban, a margón a Prérifarkas megmutatja, hogy az ábrán szereplő elemeket a fejezeten belül hol lehet megtalálni.





3.1.3 Meghatározás - Megvalósítás - Értékelés

Egyszerű és általánosan elfogadott felfogás szerint a projekt három fő részre osztható: meghatározásra, megvalósításra és értékelésre.

Meghatározás

Az emeghatározás magában foglalja a korai tervezést és az előkészítő munkát a szükséglet analízistől a célok kitűzéséig és a feladatok, szükséges erőforrások meghatározásáig. Ez az a „láthatatlan” munka, amelyet még a projekt kezdete előtt el kell végezni. A munka ebben a fázisban a következőket takarja:

- a társadalmi valóságot feltáró helyzetelemzés, szükséglet-analízis készítése;
- a szervezet vagy a projektkezdeményezők lehetőségeinek és érdekeltségének felmérése;
- a célok és a konkrét célkitűzések előzetes megfogalmazása;
- a lehetséges/valószínűsíthető feladatok megállapítása;
- az értékelési szükséglet megállapítása;
- a projekt időbeosztásának elkészítése;
- a potenciális erőforrások meghatározása;
- a projekt felelőseinek kijelölése;
- a partnerek keresése;
- a projekt vázlatának elkészítése;
- lehetséges finanszírozási források feltérképezése.

Megvalósítás

A megvalósítás szakasza gyakran átfedésben van a meghatározási szakasszal, mert egyes projekttevékenységek már elkezdődnek, miközben még bizonyos meghatározási munkák is zajlanak. A megvalósítási szakaszban a következőket kell tekintetbe venni:

- az aktuális feladatokat, és azt, hogy hogyan kapcsolódnak ezek egymáshoz;
- az erőforrás-menedzselést: emberi, pénzügyi és technikai erőforrások tekintetében;
- a kommunikációs és PR-stratégiát;
- az értékelés, a visszacsatolás és a szabályozás folyamatát;
- az elszámolást és nyilvántartást;
- azt, hogy hogyan vonjuk be az embereket, különösen a fiatalokat, illetve általában az érintett közösséget.

Értékelés

A projekt értékelése, evaluációja része a projekttervnek, és általában a projekt végén történik meg, bár tisztában vagyunk a közbülső értékelés szükségességével is. A projekt nem ér véget a tevékenységek befejezésekor: amint a meghatározási rész is „láthatatlan” a kívülállók számára,

úgy láthatatlan az értékelés, evaluáció és az ehhez kapcsolódó különféle feladatok is:

- értékelési eljárás: ennek során megvizsgáljuk, mit sikerült elérni, és mit nem;
- a közösségre és a szervezetre gyakorolt hatás;
- megfontolandó intézkedések a projekt utóéletével (follow-up) kapcsolatban;
- köszönetet mondani a résztvevőknek és „megünnepelni” velük a projektet;
- a dokumentáció megírása;
- a pénzügyi beszámolók elkészítése, az elszámolás lezárása.

Annak, hogy a projektet a fenti három fázisra tagoltuk, egyik előnye az, hogy a projektet a teljes időbeni lezajlásának folyamatában követi végig, beleértve a projekt értékelését, evaluációját is. Mint tudjuk, sok projekt esetében nem az egyes feladatok elvégzése jelenti a nehézséget, hanem a „projekt értékelése, evaluációja” keretében felsorolt különféle tevékenységek megvalósítása. A felosztás korlátja abban áll, hogy a fázisok részben mesterségesek: viszonylag sok az átfedés. Tulajdonképpen annyira befolyásolják egymást, hogy nehéz megállapítani, melyik hol található. De ennek ellenére senki sem hajthat végre projektet előkészítés, megvalósítás és értékelés nélkül.

A projekttervezési ábra célja, hogy vizuálisan segítse megérteni a három fő fázist, még akkor is, ha ezek mesterségesek.

3.1.4 A „kérdőszavak” ábrája - avagy a „Laswell-módszer”

Miért? Minek? Ki? Mikor? és Hol? - ez az öt klasszikus kérdés segít tisztázni a projekthez kapcsolódó „miértet” és „hogyanokat”. Különösen a projektmenedzsment témájú képzések esetében segítenek a kérdések a résztvevőknek abban, hogy tisztázzák a feladatokat és a velük kapcsolatban felmerülő gondolatokat. Ugyanakkor segítségül szolgálnak a projekttervezés lépéseinek megkülönböztetésében és megértésében (pl. mi a különbség az igényfelmérés és a célok között).

A kérdések komplett listája nagyon hasznos pályázatok felvázolásánál vagy elkészítésénél, különösen, ha nincs a pályázatoknak előre meghatározott formája. Végül is a támogatók típusától függetlenül ezek azok a kérdések, amelyekre a potenciális szponzoroknak vagy támogatóknak válaszolnunk kell.

A kérdőszavakat az ábrán oldalt tüntettük fel. Kiegészítik egymást a diagrammal.



3.2. A projekt meghatározása

3.2.1 A közösség bemutatása

A legtöbb ifjúsági projekt egyúttal közösségi projekt is, mivel egy közösséget vagy fiatalok egy csoportját célozza meg. A közösség tágabb fogalom (akár egy egész nemzetet is jelenthet), a célcsoport lehet nagyon szűken értelmezett és speciális is, ez függ a projekt hatáskörétől és céljaitól. Amikor közösségben gondolkodunk, fontos szem előtt tartani, hogy a projekt:

- (fiatal) embereknek készül
- (fiatal) emberek bevonásával
- (fiatal) emberek valósítják meg

A projekt nem csak a szervezet, a szponzorok vagy a projekt vezetőjének kedvéért készül. És nem is azért, hogy pénzt keressünk. A projekttel mint társadalmi változást célzó szervezett erőfeszítéssel újat szeretnénk az emberek számára hozni. Valamit, ami hiányzik. Valamit, ami szükséges. Valamit, ami fontos. De a kiindulási pont mindig a közösség. Ezen a szinten fontos, hogy átgondoljuk: milyen kapcsolatban vagyunk a projektben érintett emberekkel? Mit tudok róluk? Mit tudnak ők rólam? Milyen sztereotípiákkal és előítéletekkel kell szembenéznem? Hogyan tudjuk ezeket legyőzni?

Az emberek, a közösség képezik a projekt létének okát. A meghatározás során felteendő legfontosabb kérdés valószínűleg az, hogy hogyan fogjuk őket kezdetről fogva bevonni. Ez nemcsak a siker, illetve bukás kulcsa, hanem a projekt általános társadalmi értékét is jelenti.



**Lássuk a Ban Uppa!-t ...
és vizsgáljunk meg egy konkrét példát ifjúsági projektre**

Projektmenedzsment-példaként a Ban Uppa! sztorit fogjuk végigkövetni ebben a fejezetben, így kap az elmélet gyakorlati megvilágítást.

Banville-ben kezdjük utazásunkat, amely egy kicsi és fiatal város egy nagyváros agglomerációjában,

lakosainak nagy része bevándorló, zömmel ingáznak a nagyvárosban található vagy a szomszédos ipari körzetekben lévő munkahelyekre. A fiatalok aránya magasabb, mint az országos átlag. Nincs elegendő munkahely, az iskolai teljesítmény rosszabb az országos átlagnál. A közösségnek rossz a hírneve, leginkább a szociális bizonytalanságról, a fiatalkori bűnözésről és a kábítószer-kereskedelemmel kapcsolatos apróbb bűncselekményekről ismert.

A Ban Uppa!-ban dolgozunk - ez egy egyesület, melyet két évvel ezelőtt olyan diákok és tanárok alapítottak, akik meg voltak győződve arról, hogy a fiatalok számára hiányoznak a kulturális lehetőségek. Az egyesület, amelynek fő célja az volt, hogy alternatívát biztosítson a fiataloknak az egészséges életmódra és a kulturális és szociális fejlődésre, elsősorban iskola-időn kívüli sporttevékenységek, valamint a környéken tartott kulturális események szervezésével foglalkozott. A legtöbb tevékenység a fiatalokra összpontosít, de néhány az egész lakosságot célozza meg.

Mi ketten szociális és ifjúsági munkás hallgatók vagyunk, akik a Ban Uppa!-nál töltjük a gyakorlatunkat, ahol azzal vagyunk megbízva, hogy a fiatalokkal valósítsunk meg különféle tevékenységeket. A Ban Uppa! vezető testülete arra bízott bennünket, hogy tervezzünk bármilyen projektet és tevékenységet, amely a fiatalok érdekeit szolgálja.

3.2.2. Szükséglet-analízis (igényfelmérés) Miért?

Miért szükséges a projekt?
Miért fontos?
Miért lesz mindenki érdekelt benne?

3.2.2.1 Társadalmi elemzés

Akár társadalmi valóságnak, akár közösségnek nevezzük - akár társadalomnak általában véve⁶ - a projektnek, amibe belefogunk, tükröznie kell a megcélzott csoport(ok) igényeit, feltételeit, sajá-

⁶ A hangsúly jelentős mértékben függ a projekt által megcélzott társadalmi és földrajzi hatókörtől. Ez lehet a közvetlen környezet (pl. olyan ifjúsági központ kialakítása, ahol a fiatalok esténként találkozhatnak), és lehet nagyon szélesen értelmezett is, mint mondjuk Európa (pl. ifjúsági központok hálózatának létrehozása az európai ifjúságpolitika befolyásolása érdekében). Természetesen, ez a projekt céljának típusától függ.





tosságait, ezeket kell megválaszolnia, és ezekkel kell összhangban lennie.

Őszintén szólva, általában először az ötlet (a mi ötletünk) születik meg, és a projekt csak azután jelenik meg. Fernando Pessoa-val szólva „Isten akarja; az ember megálmodja; a projekt megszületik”. Kevésbé költői módon kifejezve, gyakran feltételezünk valamilyen szükségletet, és - további tényezők bekapcsolásával - a projekt lehetőségét és szükségességét.

Nagyon gyakran nincs ezzel semmi baj. Számos ötlet és álom azonban nem valósul meg, mert a valóság nem tükrözi vissza az elképzelést. A legrosszabb esetek mégis azok, amelyek téves ötleteken alapulnak ugyan, mégis megvalósulnak, néha azoknak az embereknek az ellenében, akiket szolgálniuk kellene, gyakran ezen emberek apátiájával, érdektelenségével kísérve, egyszerűen azért, mert nem tükröznek valós közösségi igényeket. A jó és rossz projektek közti különbség abból adódik, hogy a projektek mennyire tükrözik a társadalom, vagy a projekt célcsoportja szükségleteit.

A szükséglet-analízis, igényfelmérés kapcsán ne felejtjük el, hogy függetlenül attól, hogy milyen csodálatos az elképzelésünk, és szerepünk mennyire létfontosságúnak tűnik, semminek nincs értelme, ha nincs rá igény. Piaci értelemben: ne akarj olyat szállítani, amire nincs kereslet! Az a megközelítés, hogy a társadalomban először igényeket kell generálni, amelyek megteremtik a keresletet, túlságosan kockázatos ahhoz, hogy érvényes elv lehessen. Korlátozott mértékben rendelkezésre álló erőforrásokról, emberekről, a fiatalok részvételének, aktív állampolgárságának és autonómiájának kérdéséről beszélünk.

A szükséglet-analízis kiterjed a projekt térségében azon társadalmi, politikai és gazdasági feltételek feltárására, amelyek miatt a projektre szükség van. Kapcsolódhat a célcsoport helyzetéhez, vagy az egész közösség általános helyzetéhez. A társadalmi elemzés kulcsfontosságú, mert meghatározhatja az általános társadalmi célokat és konkrét célkitűzéseket és az elfogadott cselekvési programot is. Másrésztől a projektet, különösen, amikor a társadalmi kirekesztéssel foglalkozik, helyi kontextusba kell helyezni, és a helyzet megváltoztatását vagy javulását célzó célokhoz kell kapcsolni. A társadalmi elemzés segít a célcsoport megtalálásában is.

A szükséglet-analízis a következők ellenőrzését jelenti:

- Mi az, amit az érintett fiataloktól/ fiataloktól/ fiatalok által kívánunk?
- Mennyire jelent ez prioritást?
- Akarja ezt a közösség, az ifjúság?
- Különbözik attól, ami eddig történt?
- Van-e értelme saját kontextusában?
- Milyen változás fogja követni a projektet?

Ahhoz, hogy pozitív válaszokat kapjunk ezekre a kérdésekre - vagy hogy egyáltalán tudjuk, hogyan kell kezelni ezeket -, az alábbi kérdések és megoldási javaslatok lehetnek segítségünkre:

- Ki határozta meg, hogy ezek az igények prioritást élveznek? A közösségen kívüli vagy belüli emberek?
- Csináltak-e már hasonlót ugyanabban a közösségben vagy a közösség környezetében? Mennyiben lenne az új projekt eltérő? Hogyan kerülhetné el a korábbi projektek csapdáit?
- Kivel konzultáltak egy ilyen projekt lehetőségéről? Hogyan illeszkedik a térségi közintézmények és magánkezdeményezések törekvéseihez?
- Milyen mértékig veszi számításba azoknak az embereknek a törekvéseit, igényeit és vágyait, akiknek segíteni kíván? Hogyan vontuk be őket, illetve konzultáltunk velük az igényfeltárás során?

NE:

- kezdjünk projektet a közösségben befolyással bíró emberek ellenében! (Szabotálhatnak.)
- gondoljuk, hogy mindent tudunk!
- a fiatalokért csináljuk, velük csináljuk!
- csináld csak azért, mert divatos!
- ess passzivitásba, fatalizmusba vagy pesszimizmusba!

Szükségletanalízis





TEGYÜK EZT:

- Kérjük ki a projektbe bevontak véleményét!
- Kérjük ki különböző emberek véleményét, a potenciális partnereket, szponzorokat is beleértve, vagy egyszerűen csak azokat, akik támogatására szükség lesz (legalább nem lesznek ellene)!
- Gondoljuk át, milyen társadalmi folyamatokat indíthatunk be (pozitívát és negatívát)!
- Vizsgáljuk meg a máshol lezajlott hasonló projektek eredményeit (működött?)!
- Ne felejtjük el, hogy nem létezik objektív elemzés!
- Akkor tegyük, amikor meg kell tenni!
- Ne féljünk ár ellen úszni!



Lássuk a Ban Uppa!-t...

A közgyűlés arra kért bennünket, válasszunk ki olyan projektet, amely a zászlóshajó szerepét töltheti be, és ami újat hozhat a szervezetnek és a városnak. Mivel a fiatalok aránya magas és mindenekelőtt a bűnözés volt a központi téma, a testület örült volna annak, ha ehhez kapcsolódna a projekt.

A bűnözés tényleg komoly probléma, és sokat ront a fiatalok általános megítélésén. De az a kérdés, hogy ez tényleg a fiatalok (többnyire fiúk) szocializációs és nevelési problémáira vezethető-e vissza, vagy más problémák tünete, mint pl. munkanélküliség, szegénység és a kábítószeres megjelenése.

Elhatároztuk, hogy:

- kimegyünk oda, ahol a fiatalok találkoznak, és meghallgatjuk, ők mit mondanak erről;
- informális találkozót szervezünk a fiataloknak, amelyen megbeszéljük ezt velük;
- beszélünk az iskolai és a rendőrségi alkalmazottakkal;
- beszélünk a szülők egyesületével;
- találkozunk más helyi (ifjúsági) egyesületekkel.

Szükségletanalízis



Hogyan írjuk le a pályázatban?

- Sok pályázati űrlapon a szükséglet-analízis, igényfelmérés különböző részekben és kérdésekben található.
- Leggyakrabban azonban ezzel kell kezdeni, amikor a projekt kontextusáról vagy a pályázat háttéréről kell írni. Néhány szponzor/támogató külön rákérdezhet arra, hogy milyen igényfelmérés történt, hogyan történt az, vagy még inkább arra, milyen változásokat fog a projekt előidézni.
- Ne feledjük, hogy kevés dolog tűnik magától értetődőnek sok ember számára. Gyakran olyan dolgokat is meg kell magyarázni, amelyek számunkra magától értetődőnek látszanak. Győződjünk meg arról, hogy a pályázatban bemutatott igényfelmérésben felmutatottak illeszkednek valahogyan a szponzor támogatási prioritásaihoz! És mint mindig, amikor pénzügyi támogatásra pályázunk, kíméljük meg magunkat a jelenlegi és jövőbeli problémáktól: legyünk őszinték!





Képzési javaslatok

Az alábbi kérdéseket egyéni és csoportmunka során alkalmaztuk olyan tanfolyamokon, amelyeknek lényeges területe volt a projektmenedzsment.

A projekt fontossága

- Miért szükséges és fontos a projekt?
- Milyen közösségi/társadalmi kontextusba helyeződik?
- Milyen problémákkal néz szembe az ifjúság/közösség?
 - Hogyan ki, és hol határozta ezeket meg?
 - Melyek a problémák okai?
 - Melyek a prioritások, a főbb igények?
 - Miért ezek a prioritások?
- Hogyan kapcsolódik a projekt a fiatalok hatalommal való felruházásához (empowerment) és helyzetük javításához?
- Mit akar a projekt megváltoztatni?
- Mi reális és elérhető?
- Volt már ilyen korábban?
Csinálja másvalaki?
Milyen újdonságot tartalmaz?



Személyes motivációk és kompetencia

- Miért vállalod fel a projektet?
Mit kaphatsz/tanulhatsz a projektből?
- Milyen releváns kompetenciákkal és tapasztalatokkal rendelkezel?
Milyen értékek vezetnek?
- Érdekeltségeid és értékeid összeegyeztethetők a projekt céljaival és közönségével?
És a szervezetedéivel?

A szervezet szerepe és céljai

- Mennyire illeszkedik a projekt a szervezeted céljaihoz, értékeihez, tradícióihoz és gyakorlatához?
- Milyen tapasztalatai vannak a szervezetednek az ilyen jellegű projektek terén?
- Teljes mértékben támogatja a szervezeted a projektet?
Milyen előnyei származnak belőle?
Milyen kockázatokat jelent a szervezeted számára?

Amint végigvetted a kérdéseket, írásban rögzítsd a válaszokat, és azokat a kérdéseket, amelyeket még nem sikerült megválaszolnod.

Szükségletanalízis





3.2.2.2 Szervezeti prioritások és értékek Ki által?

Egy magánszemély ritkán dolgozik egyedül egy projekten. Az európai ifjúsági munka gyakorlatában a projekteket általában szervezetek vagy intézmények keretében futtatják. Minden szervezetnek megvannak a maga céljai, értékei és tapasztalatai. A projektnek meg kell felelnie ezen célokra és értékekre, tükröznie kell őket, különben a szervezet nem látja értelmét annak, hogy investáljon a projektbe, és előbb-utóbb konfliktus keletkezik a szervezet, a projekt megvalósítói és a projekt között.

A projektnek megfelelő szervezet kiválasztása szintén fontos. Ne feledd: nem minden szervezet képes mindent elvégezni; vannak helyi szervezetek, amelyeknek bizonyos meghatározott feladatok van (pl. iskola, rendőrség). A kompetenciájukba tartozó területekbe történő beavatkozás nem hozhat pozitív változásokat. A szervezet értékei, gyakorlata és tapasztalata természetes módon feltételt szabnak a felvállalható projektek típusának és az alkalmazható módszereknek. Meghatározzák továbbá a méretét is: egy kis szervezet inkább támogat egy kis projektet, mint egy nagyon nagyot.

Még akkor is, ha a projektötlet a szervezettől származik, mindig van egy rejtett vagy nyílt tárgyalás, melynek tárgya az egyeztetés a szervezet érdekei, értékei és prioritásai, valamint a közösség által kinyilvánított igények között. Ezeknek valahogy találkozniuk kell.

Például, a szervezet a fiatalok egészséges életmódra történő nevelését tűzte ki céljául. A szervezet tapasztalatai, úgy tűnik, befolyásolják a program és az elfogadott munkamódszerek alakítását, valamint a célcsoport kiválasztását (kinek?). A szervezet értékeit is figyelembe kell venni, hiszen eziránt létezik egy elvárás is (korábbi tapasztalatok, a szervezetről a közösségben kialakult kép, koherencia stb.).

Lássuk a Ban Uppa!-t...



Mi, Matto és Dali, két ifjúsági munkás/gyakornok, beszéltünk a fiatalokkal és más partnerekkel a közösségből, és arra a következtetésre jutottunk, hogy a bűnözés a munkanélküliségre, a kábítószeres használatára (a fiatalok lopnak, hogy szert vásárolhassanak) vezethető vissza, vala-

mint az általános szociális degradációra, mely oda vezet, hogy az embereket nem érdekli a többiek sorsa, problémái. Úgy gondoljuk, mindegy, milyen projekttel hozakodunk elő, annak az önértékelésre és a kábítószer-fogyasztás kérdéseire kell irányulnia. Úgy gondoltuk, lehetőséget kell adni a fiataloknak arra, hogy pozitív dolgokat tapasztaljanak. Valahogy áttörni az erőszak, a kirekesztés és a rossz hírnév körét, és motiváló lehetőségeket adni (pl. külföldi utazás).

Ez nagyon egybecsengett a Ban Uppa!-nál felgyűlemlett eddigi tapasztalatokkal, melynek vezető testülete megpróbált válaszokat adni ezekre a kihívásokra. Amikor a kollégákkal és a testülettel találkoztunk, sok támogatást és tanácsot kaptunk. De azért közölték velünk, hogy a szervezet az egész közösség érdekeinek szolgálatára jött létre, ezért fontos lenne, hogy a projekt segítse helyreállítani a fiatalok jóhírét és kapcsolatát a közösség többi részével. És semmi esetre se moralizáljon, és ne legyen megbélyegző: túl sok fiatalnak van problémája, nincs értelme bárkire ujjal mutogatni. Megkaptuk a zöld utat a folytatáshoz, beadhattuk a projektjavaslatot.

Szervezeti prioritások



TEGYÜK EZT:

- Kérdezzük meg szervezetünk irányító testületét, mit gondolnak az ötletéről! Hallgassuk meg javaslatukat!
- Beszéljünk más munkatársakkal vagy önkéntesekkel a szervezetben (lehet, hogy hasonló projektjük van, és segíthetnek nekünk)!
- Tartsuk tiszteletben és értékeljük mindazt, amit a szervezet nyer a projektből!
- A szervezet elkötelezettségét keressük, ne higgyünk a szavaknak!
- Használjuk fel a szervezetek erőforrásait és tapasztalatait!
- Ellenőrizzük, hogy ez a szervezet-e a megfelelő a projekt megvalósításához, és fordítva!
- Ellenőrizzük, hogy a szervezet imázsa nem hátráltatja-e a projektet (és hogyan lehetne ezt megelőzni).



Személyes
motiváció



NE:

- kezdjünk bele a projektbe más emberek és/vagy szervezetek támogatása nélkül!
- változtassuk meg a projektet olyan mértékben, hogy az már ne is legyen a miénk!
- vegyük át mások szerepét és kompetenciáit!
- féljünk változtatásokat bevezetni, amennyiben azok ésszerűek és a projekt hatáskörébe tartoznak!
- féljünk a munkát és a felelősséget másokkal megosztani!
- hagyjunk ellentéteket kialakulni a szervezeted értékei és a te projektgyakorlatod között!

**Hogyan írjuk le
a pályázatban?**

- A szervezetet a projekt kontextusában szokás bemutatni, de az adatokat általában külön kérik. Hacsak a támogató nem ismeri nagyon jól szervezetünket, feltétlenül mutassuk be röviden azt, hogy mennyire közel áll a szervezet a projekt témájához, illetve annak célcsoportjához! Azt is be kell mutatnunk, mennyire komoly a szervezet, példákat ismertetvén korábbi sikeres projektjeiről. Világosan mutassuk be a projekt és a szervezet közti kapcsolatot!
- Egyetlen szervezetnek sem kötelessége minden fronton aktívnak lennie!
- Ne küldjünk túl sok információt, tájékoztató anyagot, ha nincs ilyen jellegű elvárás.

3.2.2.3 Személyes motiváció

Minden ifjúsági munkásnak megvan a maga motivációja a projekt indítására. Ezek lehetnek szakmai motivációk (új megközelítések kipróbálása, szakmai előrelépés), de lehetnek személyesek is (különösen fontos számára a projekt témája, szeretne külföldre utazni stb.).

Ha ezzel tisztában vagyunk, egyúttal legitimáljuk a személyes elkötelezettséget és motivációt. Nem csak másokért valósítunk meg egy projektet - magunkért is tesszük. Még ha tisztán emberbaráti szeretet vagy önzetlenség vezérel is bennünket, a mi segíteni vágyásunk vagy szolgálatkészségünk az, ami mozgat bennünket. Nem vághatunk bele a projektbe csak saját kívánságaink miatt. De tisztességes dolog, ha azokat is számításba vesszük.

Bár a motivációkat nem kell expliciten feltüntetni a projekt bemutatásában, azoknak egyértelműeknek kell lenniük az ifjúsági munkások számára, mert ezek befolyásolják motivációjukat a munka végzésére, valamint azt, hogy mennyire elkötelezettek. Emellett könnyebb a résztvevőknek

- felismerni a lehetséges érdekellentéteket;
- biztosítani az elvárások teljesítésének lehetőségét;
- az elvárásokat fontossági sorrendbe rakni;
- megszerezni mások támogatását a motiváció megvalósítása érdekében.

A motivációt gyakran a célcsoporthoz tartozás vagy a tárgykörben való érintettség jelenti. Ezt néha fontos lehet megemlíteni, mert segíthet legitimálni közreműködésünket a projektben, illetve magát a projektet (pl. magam is olyan fiatal vagyok, aki bűnözés áldozatává vált). Ez legalább arra utal, hogy a projektbe bevonni kívánt embereket képesek leszünk mozgósítani.

A motivációval szoros összefüggésben van a projektmenedzser alkalmassága arra, hogy a projekttel képes legyen megbirkózni. Bár ha szigorúan vesszük, ez az „erőforrások” fejezet része, mégis tény, hogy mielőtt belevágnánk egy projektbe, önértékelést kell tartani a szükséges kompetenciák, illetve különleges készségek vonatkozásában (így könnyebb lesz másokat a csapatba meghívni).

De ha túl sok speciális kompetenciára van szükség, azok származhatnak a szervezettől is, illetve máshol is beszerezhetjük azokat (és ez pénzbe kerül...).



TEGYÜK EZT:

- Vegyünk részt külön képzésen, ha szükséges (jó lehetőség az önfejlesztésre)!
- Beszéljük meg szakmai céljainkat a szervezettel!
- Vegyük számításba, hogy nekünk is, kollégáinknak is van egyéniségünk és szükségleteink!
- Találjuk meg, mi az, ami a projektben örömet szerez nekünk (azaz, mit akarunk feltétlenül megtartani)!
- Használjuk a projektet a szakmai fejlődés és megújulás lehetőségé-ként!

NE:

- tegyünk úgy, mintha többet tudnánk annál, mint amit ténylegesen tudunk!
- ejtsen zavarba minket, ha követjük személyes vagy szakmai céljainkat!
- hazudjunk magunknak arról, hogy miért csináljuk a projektet!
- féljünk segítséget kérni!
- használjunk ki embereket vagy egy szervezetet saját személyes céljaink elérésére!

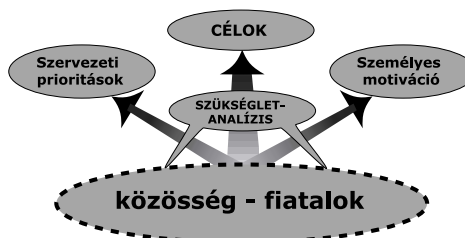
Hogyan írjuk le a pályázatban?

Egyetlen pályázati űrlap sem kérdez rá személyes motivációnkra; a projekt megvalósíthatóságáról való döntésnél a szervezet hitelessége a legfontosabb ismérv.

A szponzorok azonban gyakran szeretik tudni, ki a felelőse a projektnek, hogyan toborozták az embereket stb. Itt fontos, hogy megmutassuk, hogy akik felelősek a projektért

- kompetensek;
- valahogyan kötődnek a témához, illetve a szervezethez (ez azonban nem akadályozza meg, hogy egy külső szemlélőként ítéljék meg azt);
- motiváltak, és másoktól háttértámogatást kaphatnak a konkrét feladatok vagy funkciók ellátásához.

Ha kétely merül fel, ne írjunk túl sokat! Csak akkor írjunk erről, ha segíti a pályázatot, különben kárt is okozhat.



A Ban Uppa!-ban...

Matto és Dali motivációja

Mindketten most fejezzük be ifjúsági és közösségi munkás tanulmányainkat. Szeretnénk, ha a gyakorlaton jó eredményeket érnének el, mert úgy gondoljuk, akkor könnyebb lesz munkát találnunk. Matto történetesen Banville-ben született, és mindig is itt élt. Úgy érzi, elérkezett az idő, amikor valami jónak is történnie kell a közösségéhez tartozó fiatalokkal, és büszke arra, hogy ezen dolgozhat. Ismeri a

Ban Uppa!-ban tevékenykedő embereket, és úgy gondolja, ha a projekt működik, lehet, hogy állandó jelleggel nekik dolgozhat. Dali nem messziről érkezett, de nem érezi otthonának Banville-t. Szeretne kompetenciákat és tapasztalatot gyűjteni ezen a „nehéz” terepen - nő lévén, ez számára különösen fontos lesz, ha férfi kollégákkal konfrontálódik.

Mindketten fiatalok vagyunk, és - a Ban Uppa!-ban dolgozó többi fiatalhoz hasonlóan - úgy érezzük, senki sem törődik igazán a hozzánk hasonló korúakkal, mert senki sem veszi őket komolyan.

Személyes motiváció





3.2.3 A célok meghatározása Mi célból?

A szükséglet-analízisből kiderült, miért fontos a projekt.

Banville általános helyzetét figyelembe véve a szervezet is döntött arról, hogy egy önbecsülést és egészséges életmódot előtérbe helyező projektnek ad elsőbbséget.

Most már azt is tudjuk, mit akar Matto és Dali, mi hajtja őket.

Ez segít behatárolnunk, mire készítünk projektet, milyen célokkal, mit valósítson meg hosszú távon.

A célok (aims) meghatározása az ésszerűsítés és az erőfeszítések összpontosításának első lépése, mivel végigolvasván azokat, átfogó képet alkothatunk a megcélzott eredményekről, a célcsoport(ok)ról, a módszerekről, a kezdeményezőről, a földrajzi hatóköréről, arról, hogy a projekt milyen változást fog előidézni.

A célok a projekt elsődleges prioritásait tükrözik. A célokat gyakran átfogó, általános célkitűzésként határozzák meg: mit érhet el a projekt vagy szervezet, ha 100 %-os lesz a siker. Meghatározza, miért van a projekt, mi az oka létezésének. A projekt céljai egy szervezet küldetéséhez hasonlítók.

A célok biztosítják az egész projekt pedagógiai, ideológiai és működési keretét. Bármilyen feladatokat is vállalunk fel, bármilyen módszereket is választanánk, ezeknek összeférhetőeknek kell lenniük a célokkal. A célok a projekt folyamán nem változhatnak: a célok megváltoztatása a projekt egészének megváltoztatását jelentené.

Egyesek, bizonyos kontextusban, különbséget szoktak tenni társadalmi célok és pedagógiai célok között. A különbségtétel nem mindig hasznos és szükséges. Ennek ellenére ezek meghatározása segíthet bennünket abban, hogy jobban megértjük, miről beszélünk.

Társadalmi célok

A célcsoport társadalmi környezetében vagy helyzetében bekövetkezett, a projekt által támogatni kívánt változás (pl. a Banville-i ifjúság kiemelése a társadalmi kirekesztettség és bűnözés állapotából).

Pedagógiai célok

Míg a társadalmi célokkal a társadalmi környezetben szeretnénk változásokat elérni, a pedagógiai célok a megcélzott csoport vagy egyének szintjén bekövetkező változásokra koncentrálnak. Más szavakkal arra, mit tanulnak a fiatalok, hogyan és

Képzési javaslatok

A következő kérdéseket különböző, projektmenedzsmenttel hangsúlyosan foglalkozó képzéseken egyéni és csoportmunkák során használták:

- Mi célt szolgál a projekt?
- A társadalmi/politikai környezetére (ország, régió, közösség, célcsoport, szervezet) vonatkozóan milyen változásokat akar elérni a projekt?
- Hogyan kíván a projekt megfelelni azon ifjúsági program vagy szervezet globális céljainak, melynek részét képezi?
- Mit szeretne elérni 100 %-ban sikeres megvalósítás esetén?

A célokat tömören, néhány mondatban kell kifejteni, melyek tartalmazzák a projekt lényegét, és a projekt többi részétől szinte teljesen függetlenül is elolvashatóak.



mi-re teszik őket képessé (pl. tanulni a droghasználat kockázatairól és az AIDS-ről stb.).

A Ban Uppa!-ban...

Matto és Dali céljai

Projekt kutatásunk végső stádiumában vagyunk. Tanácskoztunk, ellenőriztük, megbeszéltük egymással a dolgokat. Az a benyomásunk alakult ki, hogy a Banville-i fiatalok tényleg kevésbé motiváltak, és közülük néhányan hajlamosak beleesni a bűnözés és erőszak csapdájába, valószínűleg azért, mert a jövő túl zordnak tűnik számukra. A kábítószer jelenléte az egész problémát még nagyobb teszi. Amellett, hogy akut egészségügyi gondokat jelent, az egész környezetet megvédi, és hozzájárul a bűnözés mértékének növekedéséhez. Továbbá konfliktus okoz a családokban.

Arra gondoltunk, hogy összpontosítsunk arra, hogy növekedjék a fiatalok önbecsülése, és ennek érdekében kínálunk nekik egészségesebb alternatívát és segítsük őket abban, hogy tisztában legyenek a kábítószer fogyasztás veszélyeivel. Úgy gondoljuk, ezt tudjuk a legjobban megvalósítani. Amikor a bemutatónk tartottuk a Ban Uppa!-nál, projektünk célját a következőképpen fogalmaztuk meg: Kínálunk egészséges alternatívát a Banville-i fiataloknak szabadidejük eltöltésére, és előzzük meg a környéken a kábítószer-fogyasztást a fiatalok önbecsülésének, társadalmi részvételének és szellemi nyitottságának növelésével.

A célok meghatározása





Hogyan írjuk le a pályázatban?

- Néhány pályázati űrlap rákérdez az általános célokra, de általában inkább a konkrét célkitűzéseket kérdezik - ekkor a pályázat írójának a feladata, hogy az átfogó célokat is gondosan bemutassa, mint a konkrét célkitűzések fölé helyezett „ernyőt”. Más esetekben a szervezet prioritásainak leírásakor térhetünk ki erre a kérdésre.



- De leggyakrabban a célokat, a logikai sorrendnek megfelelően, a szükséglet-analízist követően kell felsorolni. A célok prioritásokat jelentenek a feltárt szükségletek tengerében; azokból a rövid mondatokból ez világosan ki kell tűnjön.
- A dilemma mindig abból adódik, hogy mennyire legyünk konkrétak, és mennyire maradjunk általánosak. A célok globálisak, de megfogható
 - a célcsoport;
 - a téma, amivel foglalkozunk vagy a javasolt változások;
 - a projekt területi hatóköre (pl. város, körzet, az egész ország, stb.);
 - néhány utalás a módszerekre, vagy/és az átadott értékekre.
- A céloknak nem kell dátumot tartalmazniuk, és a hogyanra sem utalnak - még kevésbé a feladatokra (néhány ritka kivételtől eltekintve). Ezekkel máshol foglalkozunk.



3.2.4 A konkrét célkitűzések MIT?

A projektmenedzsment 1. sz. törvénye.

„A homályosan megfogalmazott projektek egyik előnye, hogy nem jövünk zavarba, amikor meg kell határozniuk a kapcsolódó költségeket .”

A projektet elsősorban az idő (a kezdetük és a befejezésük) és a célkitűzéseik határozzák meg: a projekt során a megadott időkeretben ezeket kell elérni.

A célkitűzés meghatározása kulcsfontosságú abban, hogy a projekt realizitikus és megvalósítható legyen. A projekt célkitűzéseit olvasván tiszta képet kell kapnunk arról, mi fog valójában történni, mit fog a projekt elérni.

A konkrét célkitűzések az átfogó, globális célok gyakorlati megfelelői. Amíg az átfogó célok általánosak és messze nyúlnak, a célkitűzések konkrétak és lehetőleg precízek. A célkitűzéseket úgy kell meghatározni, hogy azok legyenek

- **konkrétak.** Pontosan mit is akarunk elérni? Hány embert vonunk be, illetve hány embert érint? Mely programot, feladatot tartalmaz? Milyen konkrét eredményt várunk? Milyen kompetenciákat igényel a megvalósítása? Mi fog megváltozni a projekt eredményeként? Mit fog a projekt létrehozni?
- **sokrétűek.** Egy projektet számos célkitűzésre szükséges és lehetséges bontani. Ennek több

előnye van: megkönnyíti az egyes célkitűzések és a projekt által kínált valamennyi potenciális lehetőség tervezését, ellenőrzését. Ráadásul az értékelési szakaszban könnyebb lesz az eredmények értékelése, evaluációja is. Segít jobban átgondolni, milyen közvetlen és közvetett eredményeket fogunk elérni a pedagógiai és társadalmi célok, a szervezet és résztvevők által kitűzött célok stb. tekintetében.

- **mérhetőek.** Minél konkrétabbak a projektek, annál könnyebb azokat értékelni. Ha az a célkitűzés, hogy 500 embert kell elérni, mérhető, hány embert értünk el, tehát milyen mértékben voltunk sikeresek, illetve sikertelenek. Ha „annyi embert akartunk elérni, amennyit csak lehetséges”, a projekt értékelése, evaluációja sokkal nehezebb és bizonytalanabb lesz, mint-hogy (remélhetőleg) valakit mindig sikerül majd elérnünk. Legalább néhány célkitűzést úgy kell meghatározni, hogy azok mérhetőek legyenek;
- **ütemezettek.** A célkitűzéseket idő szerint is lehet csoportosítani: lehetnek rövid távúak, középtávúak, hosszú távúak, a projekttől függően. De a célkitűzések megvalósítását mindig egyik esetben egy várható teljesítési időpontra kell kitűzni.
- **realizitikusak.** A projekt által létrehozott motivációnak és felhatalmazásnak a lehetősége nem realizálódhat, ha a célok nem elérhetők. Túlzottan magasatos célok kitűzése jó benyomást kelthet ugyan papíron, de az esetek többségében a „blöff” nem jön be, és az értékelés-

Konkrét
célkitűzések





Konkrét
célkitűzések



kor mindenképpen lelepleződik. Tanácsosabb kisebb léptékű, konkrét és elérhető célokat kitűzni, amelyekben az eredmények észrevehetőek, és amelyek magukban hordozzák azt a lehetőséget is, hogy az előre kitűzött eredménynél akár többet érünk el.

- **rugalmasak.** A célkitűzések és az egész projektterv arra való, hogy meghatározzuk, mely programok, feladatok szükségesek egy átfogó cél eléréséhez. Amint megkezdődik a projekt megvalósítása, rendszeres - formális és informális - értékeléseket és ellenőrzéseket kell végezni. Ennek eredményeként néhány korrekció szükségessé válhat, beleértve bizonyos célkitűzések felülvizsgálatát és átütemezését (főképpen, mikor a célok egymásra épülnek, egymás meglétét feltételezik). A célkitűzések rugalmassága nem azt jelenti, hogy azok mindig változhatnak, hanem azt, hogy a realitás és a hatékonyság kedvéért bizonyos tudatos változtatások előfordulhatnak. Mivel a teljes projekttervezés lényege, hogy segítsen bennünket abban, hogy kézben tarthassuk a projektet, helyesebb tudatos változtatásokat beiktatni - a lehetséges variációk mérlegelésével -, mint kényszerből beiktatni azokat, választási lehetőség és a projekt hátralévő részére gyakorolt hatás előzetes felmérése nélkül.
- **felismerhetők a feladatokban.** A célkitűzések nem azonosak a feladatokkal. Azt mutatják meg, hogy mit akarunk elérni, megvalósítani, realizálni a projekt segítségével. Különböznek a feladatoktól abban az értelemben is, hogy a feladatok jelentik a célkitűzés(ek) elérésének módját. Valamennyi feladatnak egy vagy több célkitűzés elérésére kell irányulnia. Valamennyi célkitűzésnek direkt vagy indirekt módon felismerhetőnek kell lennie egy vagy több feladatban. Kerüljük azokat a feladatokat, amelyekhez nem tartozik célkitűzés, és fordítva!

Maguk a célkitűzések nem jelentik valaminek a végét; a projekt a végső cél. A célokat (eredményeket), illetve a folyamatot (az emberi és társadalmi kapcsolatok minőségét) előtérbe helyező érvelések szembeállítás helyett hangsúlyoznunk kell azt a tényt, hogy az emberi kapcsolatok minőségében lezajló fejlődést és előrehaladást - beleértve például a társadalmi kapcsolatokat és a tanulási attitűdöt - önmagukban is meg lehet, illetve meg kell fogalmazni célkitűzések formájában. A célkitűzések nem csak létrehozandó dolgokat, hanem elsősorban materiális és immateriális elérendő célokat jelentenek.

Célkitűzéseim ÉRTELMESEK?

(SMART)

Konkrétak / **Specific**
Mérhetőek / **Measurable**
Elérhetőek / **Achievable**
Reálisak / **Realistic**
Ütemezettek / **Timed**

TEGYÜK EZT:

- Tárgyaljunk/vitassuk meg célkitűzéseinket azokkal, akiket érint (célcsoport, partnerek, kollégák)!
- Gyűjtsünk véleményeket arról, hogy milyen a megfogalmazásuk és meghatározásuk!
- Kérdezzük meg önmagunktól, lehet-e egyáltalán értékelni őket, hogyan és mikor!
- Vegyük figyelembe, hogy amennyiben számunkra nem világosak, a többiek számára sem lesznek azok!
- Írjuk le a célkitűzéseket, és használjuk őket a kommunikáció és a bemutatás során (ez nem csupán egy forrásszerző gyakorlat)!

NE:

- tétovázzunk célkitűzéseinket felülvizsgálni, ha ez indokolt!
- keverjük össze a célkitűzéseket a feladatokkal!
- határozzunk meg olyan célkitűzéseket, amelyeket nem tervezzük megvalósítani!
- határozzunk meg idealisztikus, nem mérhető célkitűzéseket!
- váljunk a projekt formalizmusának rabszolgájává! A projektnek élnie kell, és végül meg kell halnia. Így tehát, változtathatunk, sőt változtatnunk is kell (ezzel mindenképpen legyünk tisztában!).



Hogyan írjuk le a pályázatban?

- A legtöbb pályázati űrlap egyértelműen rákérdez arra, hogy mik a projekt célkitűzései. Mások azt kérdezik, mit szeretnénk elérni, míg megint mások gyakorta egyszerre teszik fel a kettőt: milyen eredményt várunk a projektől.
- Ha az ember megfogalmazta a célkitűzéseket, nem lesz bonyolult leírni őket a pályázatban. Amennyiben ÉRTELMESEK (SMART), az olvasóban/értékelőben egészen bizonyosan világos kép fog kialakulni arról, mit akar a projekt megalkotója, és mik lesznek ennek a hozadékai.
- A célkitűzéseknek egyszerűeknek és világosaknak kell lenniük, hogy érthetőek legyenek. Ne fullasszuk őket irodalmi eszmefuttatásokba! Ha magyarázatokat fűzünk hozzá, azokat helyezzük a szükséglet-analízisbe, vagy pedig fogjuk rövide! Kerüljük el az ismétlést!
- Ne várjuk el az olvasótól, hogy tudja, vagy kitalálja, mit akarunk csinálni! Legyünk egyértelműek! Ha könyvet akarunk írni, és megtanítani az embereket arra, hogy elolvassák, mondjuk azt ki!
- Ha az az érzésünk támad, hogy a pályázati űrlap ismétli önmagát (például rákérdez a célokra, a célkitűzésekre, a programra, a várható eredményekre stb.), bizonyosodjunk meg arról, hogy mindent maradéktalanul kitöltöttük, még akkor is, ha az az érzésünk, ismétljük önmagunkat. Ha szükséges, kérjük a dolog tisztázását a pályázatot kiíró intézménytől!
- Győződjünk meg arról, hogy a célkitűzések összhangban vannak-e a szükséglet-analízissel, a projektet felvállaló szervezettel, az átfogó célokkal; arról, hogy koherens-e, amit írunk!
- Tartsuk szem előtt, hogy a pályázat értékelői általában maguk is rendelkeznek projekt tapasztalattal! Ennélfogva tisztában lesznek vele, hogy a projektről a célkitűzésekből kaphatják a leginkább reális benyomást. Megfogalmazásuk gyakran minden mást tükröz. Ezért hát vegyük a fáradságot, hogy gondosan megfogalmazzuk őket!



Matto és Dali pályázatot írtak a Ban Uppa!-nál

Íme egy kivonat: a projekt céljai és célkitűzései

Általános cél:

A Banville-i fiataloknak egészséges alternatívát kínálni szabadidejük eltöltésére, a drogfüggőség kialakulásának megelőzése a környéken a fiatalok önértékelésének és társadalmi részvételének növelésével.

Konkrét célkitűzések:

- kampány kezdeményezése a fiatalok körében a kábítószer veszélyeiről;
- hétvégi ifjúsági kulturális tevékenységek biztosítása és szervezése Banville-ben;

- egy csoport létrehozása, mely májustól októberig a témához kapcsolódó utcai munkát végez hetente két este;
- egy nyolcfős, fiatalokból álló csapat létrehozása és kiképzése, akik kortárs segítőként és vezetőként működnek iskoláikban;
- egyharmadával csökkenteni a bűncselekményeket egy éven belül;
- elősegíteni az együttműködést és partnerséget a rendőrség, az iskolák és a Ban Uppa! ifjúsági munkásai között a megelőzési politikák tekintetében;
- támogatni a fiatalokat értelmes tevékenységek végzésében, és ezzel javítani a környéken róluk kialakult képet;
- közvetlen kapcsolat kialakítása hasonló ifjúsági csoportokkal legalább két európai országban, ifjúsági csereprogramok megvalósításának reményében.

Konkrét
célkitűzések





Képzési javaslatok:

Tehát, konkrétan, mit próbálunk elérni a projekttel?

- Válaszolni a megfogalmazott igényekre?
- Az általános célokhoz igazodni? Képezni/nevelni a célcsoportot?
- Reálissá alakítani a projektet?
- Mik az alapvető célkitűzések?
- Meg tudunk határozni hosszú, közép- és rövid távú célkitűzéseket?

- Hogyan/mikor értékelhetjük őket?
- Mely célkitűzéseket lehet megváltoztatni? Melyeket nem kellene?
- Összefüggésbe tudjuk hozni célkitűzéseinket a különböző (alternatív) feladatokkal?
- Hogyan és mikor tudjuk majd ellenőrizni, hogy elértük-e a célkitűzéseket?
- Egyértelmű-e célok és célkitűzések olvasásakor, hogy a célok és a célkitűzések összefüggnek?

3.2.5 Stratégia és módszertan Hogyan?

Igen, de **hogyan** fogjuk ezt megvalósítani?

A módszertan az a társadalmi, pedagógiai és szervezeti folyamat, melynek során a célkitűzéseket következetesen próbáljuk elérni; annak a módja, ahogyan a különböző feladatok egymásra épülnek a célok elérése érdekében.

A módszertant és a munkamódszert gyakorta összekeverik, illetve azok gyakorta összekeverednek, de fontos a különbségtétel. A módszertan inkább egy általános megközelítés és koncepció. A munkamódszerek rendszerint egy adott feladatra jellemzőek, voltaképpen a feladat végrehajtásának módját jelentik, a konkrét célkitűzések eléréséhez szükséges konkrét lépések megtételekor. A módszertan határozza meg a megszervezendő feladatok, programok fajtáját és sorrendjét. A munkamódszer rendszerint egy módot jelöl a feladat megvalósításakor számításba eső számtalan lehetőség közül.

A módszertan gyakorta láthatatlan, noha egyértelműen meghatározható. Ha az a célom, hogy legyőzzem a drogdílereket, számos lehetséges módszertan közül választhatok: például mindet letartóztatatom; távol tartom tőlük a vásárlókat; a vásárlókat tartóztatatom le; vagy legalizálom a drogot. A módszertant általában az alábbiak határozzák meg:

- az elérhető eszközök (tv-kampány helyett csak plakátkampányra van pénzünk);
- a szervezet és a projekt megvalósítóinak tapasztalata, szakértelme (arra koncentrálunk,

amiben jók vagyunk: például táborok, kiscsoportos programok szervezése);

- a szervezet és a projekt filozófiája, értékei (például, előnyben részesítjük a direkt, személyes megközelítést, amely az egyént értékeli a nagyhorderejű eseményekkel szemben);
- a rendelkezésre álló idő és a projekt ütemezése;
- a megcélzott közönség, társadalmi környezet típusa (a kis, helyi csoporttól a névtelen országos hallgatóságig);
- saját viszonyulásunk a fiatalokhoz, a nem formális képzéshez és a projektekhez.

A módszertan fontos, minthogy irányítja a projekt tervezését és szervezését. A módszertan számos lehetőséget enged a feladatok végrehajtásakor, de megadja az első iránymutatást arra vonatkozóan, hogyan kell a célok elérésére törekedni.

Az is fontos, hogy a stratégiának vagy módszertannak mások számára is érthetőnek kell lennie. Főképpen a partnereinknek és a célcsoportunknak kell tudnunk elmagyarázni azt a folyamatot, amelybe bevonjuk őket azért, hogy hasznukra váljon, közreműködhesseken benne, vagy megváltoztathassák, ha szükséges. Ha az érintettek nincsenek tisztában a módszertannal, az problémákat, fennakadásokat eredményez a feladatok végrehajtásában, illetve a különböző megközelítési módok mérlegelésében.

A legfontosabb elemek, melyeket számításba kell vennünk, mikor a módszertanról beszélünk:

- **Koherencia.** Programunk különböző alkotóelemeinek együttesen is értelme kell, hogy legyen, és bele kell illeszkedniük az átfogó és konkrét célok által adott keretbe. Az időzítés

Stratégia és
módszertan





tekintetében is összhangban kell lenniük (például, a tréninget előbb hirdessük meg).

- **Következetesség.** A rugalmasság ellenére, amely „élővé” teszi a projektet, amit teszünk, annak összhangban kell lennie azzal, amit képviselünk, illetve azzal, amit értéknek tekintünk. Például, az adókijátszás ellen folytatott kampányunk komoly nehézségekkel fog szembesülni, ha az emberek rájönnek, hogy mi magunk is kikerüljük az adófizetést. A képzés területén - még a nem formális képzés esetében is - rendkívül fontos, hogy ne legyen elmentmondás aközött, amit mondunk, és aközött, amit teszünk.

TEGYÜK EZT:

- Gondoljunk át a különböző lehetőségeket az előre vetített feladatok megtervezésére és megvalósítására!
- Próbáljunk rájönni, milyen mellékhatásokat vagy reakciókat válthat ki az események eltervezett sorrendje!
- Gondoljuk végig, hogy a résztvevők vagy a célcsoport érti-e a neki javasolt módszert!
- Gondoljuk végig azokat a megközelítéseket és értékeket, amelyeknek a projekt tervezésében és megvalósításában tükröződnie kell!

NE:

- határozzunk meg feladatokat válogatás nélkül, azt remélve, hogy azok majd véletlenül egymásra épülnek!
- jöjjünk zavarba, ha a dolgok túl bonyolultnak tűnnek!
De győződjünk meg róla, hogy tervünknek van értelme, és el tudjuk magyarázni!
- tévezzük össze a módszertant a módszerekkel! Egyesek felváltva használják ezeket a kifejezéseket, de ez nem történik meg, ha tudjuk, melyik mit takar.

- **Hatékonyág.** Bármit is akarunk konkrét feladatként megvalósítani, törekedni kell a hatékonyságra. Nem csupán arra, hogy a legtöbbet hozzuk ki a rendszerint szűkös erőforrásokból, hanem arra, hogy ténylegesen a legtöbbet hozzuk ki a projekt megvalósítása során született lehetőségből. A módszertan biztosíthatja például, hogy szinergia jöhessen létre, hogy az eredmények a legjobb pillanatban elérhetőek legyenek, hogy a projekt értékelése, evaluációja úgy és akkor menjen végbe, mikor az eredmények még hasznosíthatók stb.



A Ban Uppa!-nál... Matto és Dali

- Tehát, hogyan fogunk neki?
- Nos, az alábbiakat kell tennünk:
Szabadidős tevékenységeket kell szerveznünk, például sporttevékenységeket, vagy egy ifjúsági kávéházat... esetleg a szabadban tölteni egy hétvégét...
- Meg kell kérdeznünk a fiatalokat, mit akarnak, de előbb meg kell mutatnunk nekik, hogy készen állunk kínálni valamit... jó példát kínálunk.
- A drogkérdést nagyon világosan kell megcéloznunk...
- De ha az önbecsülésüket és a társadalmi részvételüket szeretnénk növelni... be kell őket vonnunk, és támogatnunk kell őket. Akár dolgozhatnak is a drogprevencióban. Létrehozhatnánk egy csoportot...
- De ez azt jelenti, hogy képeznünk és fejlesztenünk kell őket!
- Azt hiszem, megvan:
- Szervezhetünk néhány társasági programot, például egy szabadban töltött hétvégét, és megnyitjuk az ifjúsági kávéházat. Így aztán több fiatal megismerünk, és megtalálhatjuk azokat, akiket jobban érdekel a velünk való együttműködés.
- Szervezhetnénk még kötetlen beszélgetéseket Banville-ről és az erőszakról. Csak hogy képet kapjunk arról, a fiatalok milyen megoldásokat képzelnek el.
- Szervezhetnénk vezetőképző kurzusokat azoknak, akik leginkább együtt akarnak dolgozni velünk - valami kortárs csoport-képzés féle... a képzéseken megtervezhetnék, milyen programokat akarnak elvállalni.
- Lehetne egy csoport, aki megszervezi a drogellenes kampányt... az iskolák és a családok számára...

Stratégia és módszertan





- *Aztán elkezdhetnénk a szünidei programokat megszervezni. Nem tudom, mi érdekli őket, de egy ifjúsági csereprogram talán jó ötlet néhányuk számára. A sportfesztivál sokakat érdekel.*
- *Ez jó, mert bevonja a médiát, és végre pozitív tudósítások szólnának ezekről a fiatalokról.*
- *Keresnünk kell annak a módját, hogy hogyan támogathatnánk a kortárs csoport-vezetőket, mind pénzügyi, mind pedig motivációs tekintetben. Meg kell nézni, mit tehet a Ban Uppa!*
- *Kapcsolatba kell lépünk a városvezetéssel a külföldi testvérvárosok ügyében. Ez jó kezdet lehetne a hasonló programokkal való kapcsolatok kialakítására, és- lehetőség szerint- a csereprogramok kivitelezhetőségének feltérképezésére.*
- *Igen, ez fontos lehet a kortárs segítők motivációja szempontjából! Biztos vagyok benne, hogy szívesen utaznának! Minden fiatal szeret utazni!...*
- *Tehát először felkeltjük az érdeklődésüket. Aztán konzultálunk velük. Kiképezzük a kortárs segítőköt. Megcsináljuk a kampányt. Addigra elegendő kapcsolatunk lesz, és megnyertük a bizalmukat a csereprogramban, illetve a sportfesztiválon való részvételre. Bevisszük őket a médiába. Bevonjuk őket a Ban Uppa!-ba.*
- *Ez egy nagyszerű projekt lesz. Előre gondoskodnunk kell egy ifjúsági parti vagy fesztivál megtartásáról a vége felé. Jó lenne megtudnunk a véleményüket a munkánkról.*
- *Bocsánat, Dali. Ez nem a mi projektünk. Ez az ő projektjük!*

3.2.6. A feladatok megtervezése

Mit? Mikor? Hol? Mi által?

Mindazt, amiről eddig szó volt, most gyakorlati szinten kell összeállítani egy tervben, időbeosztással, a feladatok megfelelő helyre történő kijelölésével stb.

A munkaterv a projektnek az a része, amely a leginkább látható a nagyközönség számára. Valamint ez az, amire a legtöbbit gondolunk, mikor az jut eszünkbe, miből áll a projekt. A feladatok azok az eszközök, amelyeken keresztül eredményeket próbálunk elérni a projektünk során.

Természetesen minden egyes feladatnak meg lehet a maga sajátos funkciója és értéke. De ami speciális jelentőséget ad neki az az, hogy része a projektnek. Mivel ez egy projekt, a feladatokat

egymással összefüggésben kell kitalálni és megtervezni. Hasonlóan, a korábbi eredmények hatással lesznek a későbbiekre. A feladatok a projekt megvalósításának, a célok elérésének a módját jelentik, minden egyes célhoz különböző és alternatív feladatokat lehet elképzelni (hogy végül melyiket választjuk, a módszertantól függ).

3.2.6.1 Tervezés és ütemezés

A projektmenedzsmet 2. sz. törvénye

„Egy nem kellő körültekintéssel megtervezett projekt a vártnál háromszor hosszabb ideig tart. Egy gondosan megtervezett projekt kétszer hosszabb ideig.”

A legfontosabb és legkényesebb kérdés a feladatok tervezésekor az idő. Természetesen a pénzügyi, anyagi és humán erőforrások legalább annyira meghatározóak, de a projekttervező és -menedzser legáltalánosabb problémája az idő. Minthogy a feladatok rendszerint valamiképpen kapcsolódnak egymáshoz, az egyik feladat elhalasztása halasztást idézhet elő az összesben, vagy csökkentheti a köztük lévő szinergiát.

A feladatok tervezésének felvázolásakor az alábbiakat kell átgondolni:

- Mi a projekt kezdésének és zárásának dátuma (a projektnek kell, hogy legyen egy kezdete és egy vége)?
- Az előkészítő tevékenységek is a projekt részét képezik, ennél fogva részei a munkatervnek. Ezért legalább a saját magunknak készített ütemtervben fel kell tüntetni azokat.
- Ellenőrizni kell, hogy minden meghatározott célkitűzés jól meghatározott és ténylegesen megtalálható-e valamely feladatban. Valamint azt is, hogy valamennyi feladat összekapcsolható-e valamely céllal.
- Milyen kölcsönhatások vannak a feladatok között? Egy feladat eredményeit hogyan használhatjuk egy következőben? Mely feladatok függenek más feladatoktól?
- Milyen előkészületekre van szükség az egyes feladatokhoz? Lehet, hogy egyes előkészítő tevékenységeket fel kellene venni önálló feladatként a tervbe.
- Megfelel-e az időbeni ütemezés és tervezés a környezet realitásainak? Figyelembe veszi-e az intézményi időrendeket (pl. iskolai vakációk)? Illeszkedik-e kijelölt határidőkhöz (a pályázat benyújtásának határideje, beszámoló határideje stb.)?

Munkaterv





- Menedzselhető? Megvalósítható?
- Vegyük figyelembe korábbi, hasonló projektek vagy tevékenységek értékelését, evaluációját, annak érdekében, hogy tudjuk, mit tehetnénk most jobban.
- Milyen tartalékidők kerültek beépítésre a váratlan eseményekre? Milyen alternatív lehetőségeket gondoltunk végig? Mi történik, ha valamilyik feladat nem kerül megvalósításra?

Időterv és ütemezés

Használhatunk időrendi táblázatot projektünk megtervezéséhez. Annyi hónapot tartalmazzon, amennyi alatt az aktuális projekt megvalósítható. A különböző feladatokat úgy ütemezhetjük, hogy leírjuk őket egymás alá, és minden hónaphoz odairjuk, mit kell az adott feladathoz abban a hónapban elvégeznünk.

Gyakran számos olyan kisebb feladat és munka van, amelyet előzőleg el kell végezni, és amelyek-

kel általában nem számolunk (pl. pályázatírás, a partnerekkel való kapcsolatfelvétel, a fiatalok érdekeinek felmérése, a média tájékoztatása, a helyiségek lefoglalása stb.).

Ehhez hasonlóan, még miután minden lezárult, akkor is sok feladat van hátra: az elszámolások elkészítése, köszönetnyilvánítás, a beszámoló megírása, a projekt értékelése, evaluációja, a dokumentáció elkészítése, a projekt utóéletének megtervezése (follow-up) stb.

Egy projektnek a munkatervébe egy sor parabola-görbét képzeljünk el (feladatokat, munkaszakaszokat), amelyek részben fedik egymást. Ez jobban reprezentálja a projekt feladat-idő dimenzióját. Ha ezt nem vesszük észre, az gyakran vezet feladatok kihagyásához, a projekt elhalasztásához vagy ... soha véget nem érő projektekhez.

TEGYÜK EZT:

- Ellenőrizzük, hogy a közvetlen környezetünkben milyen tervek születtek ugyanarra az időszakra!
- Vegyük figyelembe, hogy a magán- és közintézmények, pályázató szervezetek mire adnak támogatást!
- Foglaljuk egy ütemtervbe az összes tevékenységet, és ellenőrizzük, hogy realiztikus-e!
- Szánjunk időt a tervezésre, előkészítésre, megvalósításra és értékelésre! A beszámoló megírását se felejtsük ki!
- Gondoljuk végig, hova érdemes beiktatni ellenőrzőpontokat és mikor végezzük a rendszeres értékeléseket!
- Készítsünk magunknak egy részletes munkatervet, akkor is, ha a támogatók csak a feladatok ütemtervét kérik tőlünk!
- Készítsünk ellenőrzőlistát arról, összhangban állnak-e a feladatok a célokkal! Egyiket vagy másikat lehetséges, hogy át kell gondolnunk!

NE:

- hagyjuk, hogy a projekt egyetlen feladat teljesítésén álljon vagy bukjon!
- becsüljük túl az időt! Nagyon valószínű, hogy nem lesz elég.
- tegyünk túl sok programot, feladatot egyazon időtartamra!
- becsüljük túl a teherbíró képességünket! A feltöltődéshez is szükségünk lesz energiára és időre!
- maradjunk mindig a tervezés szintjén! A szervezést és a megvalósítást is meg kell kezdeni.
- felejtsük el, hogy tökéletes terv nem létezik!

Munkaterv





Képzési javaslatok

1. Melyek a projekt különböző részei?

2. Mi fog ténylegesen történni?

- Mikor mit fogunk tenni?
- Kivel fogjuk csinálni (kollégák, partnerek, résztvevők)?
- Mi a szerepünk az egyes feladatokban?
- Kire van szükségünk, hogy segítsen, támogasson?
- Hogyan lesznek felkészítve ezek az emberek?

3. Hogyan illeszkedik egy összeforrott tervbe? (Mi a szerepe az egyes feladatoknak?)

- Mivel kezdünk?
- Mivel fejezzük be?
- Melyek a projekt alapvető feladatai?
- Mely feladatok másodlagosak?

4. Minden cél mögött van feladat?

5. Mennyire rugalmas a terv?
Mennyire világos?

6. Mennyire realiztikus?
Honnan szerzünk hozzá támogatást?
Milyen támogatásra (erőforrásra) van szükség?
Mit teszünk a támogatás megszerzése érdekében?

7. Őszintén hiszünk tervünkben?



Hogyan írjuk le a pályázatban?



- A legtöbb pályázati úrlapon külön kérdések vannak a feladatokra vagy a programra vonatkozóan. Mindenesetre leggyakrabban (sajnos) minden egyes feladatot külön részletesen le kell írunk a pályázatban. De akár az egész projekt munkatervéről van szó, akár egy feladat programjáról, elegendő információt kell adni: mikor, hol, kinek, kivel stb., legalább a munka látható részeiről. És legalább néhány előkészítő és értékelő feladatot is érdemes bevenni, kivéve, ha tudjuk, hogy értelmetlen, vagy gyengíti a támogatás esélyét (pl. mert ezek a feladatok a projekt időtartamán kívül esnek).

- A legfontosabb: győződjünk meg arról, hogy az információ pontos és a költségvetéssel összeegyeztethető (pl. ha azt írjuk, hogy egy profi videóst alkalmazunk, hogy filmre vegye a műsort, győződjünk meg róla, hogy a műsor része a programnak, és a videós díja fel van tüntetve a költségvetésben)! Ha ezt nem tesszük meg, azt a pályázat olvasói a gyenge előkészítés jelének fogják tekinteni.



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 külkapcsolatok 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 projektnek, 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 menedzsmenje,
- 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 üdületési 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 eszközrendő 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 Időmenedzsmet

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

A projektmenedzsmet 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, örömeire!



Egy napunk megszervezése és megtervezése

Néhány ötlet:

- Soroljuk fel céljainkat, állítsunk fel prioritásokat!
- Alkalmazzunk időszaki tervezést (heti, havi, éves)!
- Használjunk határidőnaplót vagy menedzsmentnaplót!
- 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 ügygel 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!

Irányítsuk 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 figyelniük 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, megbízások, 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 üt a szívünk;
- válófélben vagyunk a valóságtól;
- úgy tűnik, hogy az emberek bináris kódban beszélnek;
- nagy kijelentéseket tennénk az életről 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 összeg költség 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 ösztintén elkötelezett a projekt iránt, és erre az elkötelezettségre építve kezdjük meg a pénzügyítést!
- Kérjünk tanácsot és véleményt! A támogatóknak saját szempontjai lehetnek a projektünkkel kapcsolatosan. 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!)

Különben 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 realiztikus 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:

- bátortalanítson 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, célozzuk meg a pályázati kiírásokat a finanszírozásra szoruló projektekkal.

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 hegyre projektet - és a szervezetet;
- hiszünk-e a projektben, készek vagyunk-e és tudunk-e érvelni 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 hasznot 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:

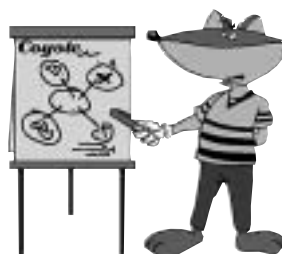
- állami alapok, amelyeket az állami költségvetés terhére működtetnek a civil társadalom bizonyos területeinek fejlesztése céljából. Ezeket kormányzati szervezetek programjai tartják kéz-

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.



A pénz menedzselése...
forrásszervezés!



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.



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 szervezetet 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: Pályázatiírás).

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 pénzüsszeg 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 zsidvásár,
- 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. Győzdünk 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 szervezetünkél a döntések meghozatalában részt vesznek. Győzdünk meg róla, hogy támogatják elképzeléseinket!

b) Pályázatírás

Amikor elkészítettük a lehetséges támogatók listáját, lépünk velük kapcsolatba és magyarázunk 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...
forrásszerzés!





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?

A pénz menedzselése...
forrásszervezés!





7 - Hogyan végezzük a projekt értékelését?

- Hogyan és milyen kritériumok alapján végezzük a projekt értékelését?
- Tervezünk-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!

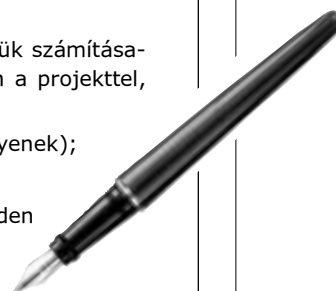
Bevételek:

- 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 gerjessen 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 kérjük 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;
- diverzifikáljuk 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!

Lépjünk kapcsolatba a támogató szervezettel

- Bátran lépjünk kapcsolatba azokkal, akik a finanszírozási program felelősei, kérjünk tőlük segítséget! Minél több információjuk lesz, annál felkészültebben tudják megvitatni pályázatunkat.
- Igyekezzünk megismertetni szervezetünket (különösen az alapítványokkal)!
- Nyugodtan kérjünk 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 küldögessük 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 tönkreteszik 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 alkalmatosságát néhány hétre, mint pénzt adni.
- Még a természetbeni juttatást is becsüljük meg összegszerűen, 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, posztereket, 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 megfelel-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. **Materiális erőforrások és szolgáltatások**

Számos értelemben, a materiális 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 fejteni.

A materiális 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 eszközt 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 ismételtető meg, így a megmaradt berendezések egy része kihasználatlanul fog szétrohadni a szervezetünknel.

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. Tart-suk ezt tiszteletben! Különösen, ha ez összeil-lik saját projektünkkel, vagy része annak.
- Vegyük figyelembe az önkéntesek képzésének és felkészítésének költségeit projektünk előkés-zítésénél!

A fiatalok

A legtöbbször a fiatalok lesznek projektünk alanya-i 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 résztvevőknak 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 lennék? 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.

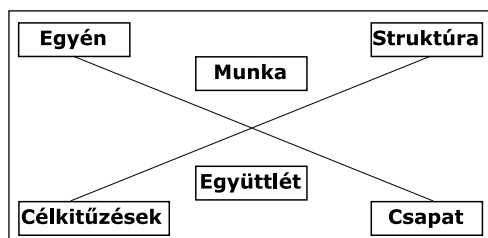
Ez magában foglalja a következőket:

- 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
<p>Problémák az egyén szintjén</p> <p>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...</p> <p>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.</p> <p>Problémák a csapat szintjén</p> <p>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.</p> <p>Egy nyílt és őszinte beszélgetés segíthet ezeknek a problémáknak a csapatszintű megoldásában.</p>	<p>Célkitűzések</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Struktúra</p> <p>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.</p> <p>Ez megint csak párbeszédet és nyílt kommunikációt igényel.</p>



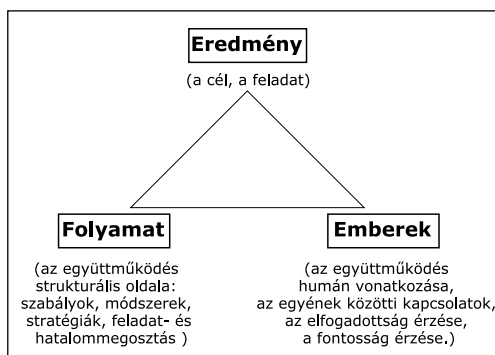
Ahhoz, hogy egy csapat sikeres és hatékony legyen, ennek a négy pólusnak egyensúlyban kell lennie. Ezt nem könnyű elérni egy olyan csapattal, melynek tagjai különböző igényekkel, elvárásokkal, képességekkel, szociális készségekkel, és olykor különböző háttérrel, kultúrával rendelkeznek. Segít, ha tisztában 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 koncentrálnak. 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 koncentrálnak; 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.

Beszélgjünk 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.

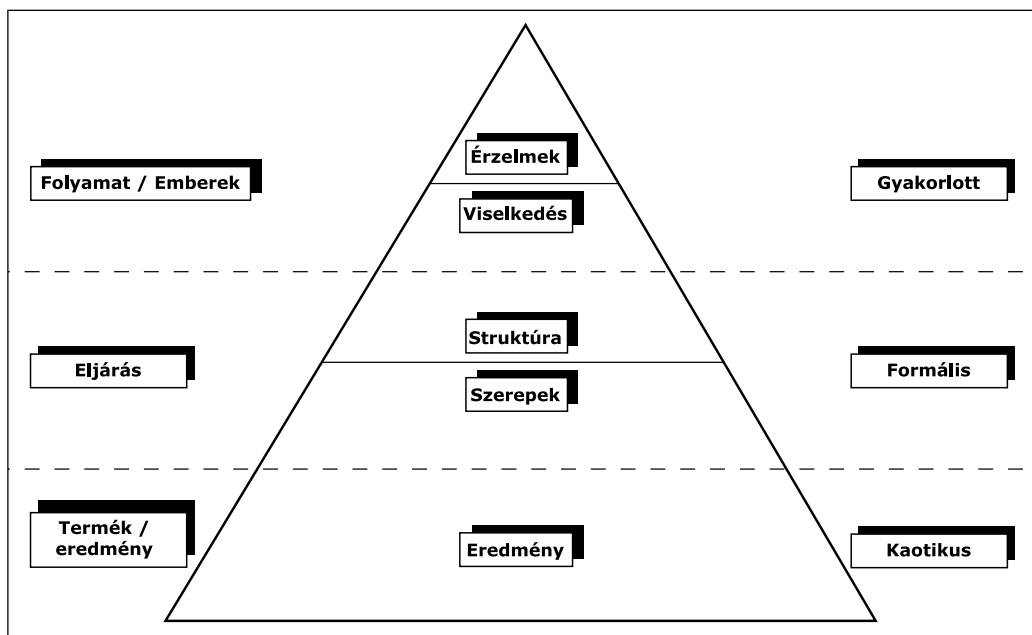
Az elején a legtöbb csapat szinte kivétel nélkül a feladatra, az eredményre, illetve a célra koncentrálnak. Mindenki szeretné a saját ötletét bevinni, és az együttműködés hamarosan kaotikussá válik. A csapat tagjai egy ideig hajlandóak ezt a káoszt elviselni, de hamarosan felmerül az igény valamilyen 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 érzésekről 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 elemére nincs szükség. Sok csapat nem jut el ebbe a fázisba, de azok a csapatok, amelyekben visszajelzéseket képesek adni egymásnak, és érzelméről és érzésekről 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 felelőségek, 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 komolyanak 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.

Lévéen, 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 üdvözli 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 fordul, „klikkszerű” jellegűt 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 eszközt 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 felelősség 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 csapdáit

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 beszélniük 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 tönkretelhet 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 beszéljenek 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, elalattani, 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 tiszteletudó 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 erőfeszítéseket 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, körülmintően 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 visszahúzódebbak bátorítása nagyon is szükséges.

Néha a kulturális különbségeket „személyiségi problémaként” értelmezik: Egy csapattagot nehéz esetnek, vagy a csoport erőfeszítéseit szabotálónak minősíthetnek (akár hallgatagsága, akár nézőpontjának erőltetése miatt), amikor az illető csupán a többiekről 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 hangnemének 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 bírnak, 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 csapatnak. 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 csapathatékonyság 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 útcélunk 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.

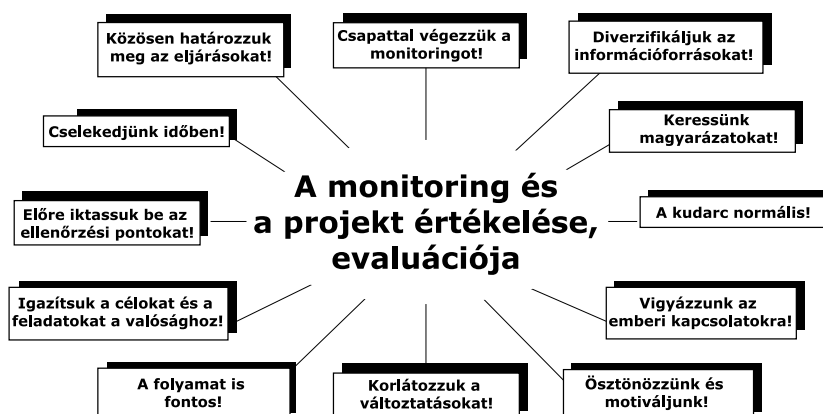
Monitoring

A projektmenedzsment 5. sz. törvénye

„A projektcsapatok 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



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 információt, és mondják el véleményüket. Kezdjük magunkkal a felhasználókkal és a fiatalokkal! De az

⁸ Webster English Dictionary

egy 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 érthetőek.

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.



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 feláldozzunk 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 szolgálunk, 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 pályázatiírók 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. (csoportvezetők) 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 beszámolóvázzalattal 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 vizionlátogatás 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 határozunk 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;

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

- 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 projektben 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.





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, ismételtlen 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-segítőknél segítségére van szükségük a projektjeikhez, vagy hogy a város egyik negyedében folytatni kell a tevékenységet.

Értékelés,
monitoring,
lezárás



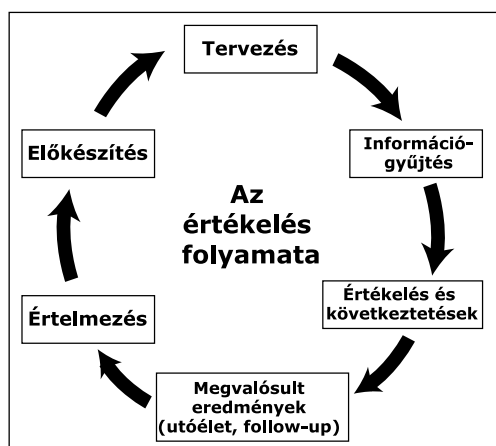


3.4.2 Értékelés, evaluáció és projekttervezés

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 meggyőződései 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.



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 szubjektív 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 tiszteletben mások értékelését is!
- tartsuk meg magunknak az eredményeket!
- arra koncentráljunk, amit nem lehet megváltoztatni; összpontosítsunk 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 projektem értékelése ezidáig

1. A projektervhez kapcsolódóan

Társadalmi elemzés

- Helyénvaló volt?
- Megfelelő volt?
- Mi volt új?
- Mások is egyetértettek velem?
- 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 támogattott?
- Részvételre ösztönzött?
- Hol találtam szövetségeseket?

Értékelés,
monitoring,
lezárás





2. Néhány szó a menedzsmentkézségekről

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?
- Sikerült-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? Partnereimmal?

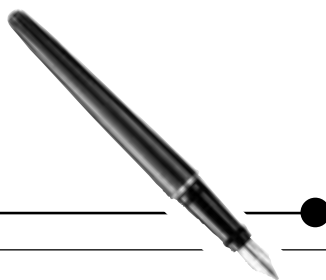
Jegyzetek:

4. Továbbiak...

-
-
-

Értékelés,
monitoring,
lezárás





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 a 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 tanácsadóinkat! 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 kifelejteni 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 pénzhiány 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 Uppal-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 Uppal-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 befejezünk 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.

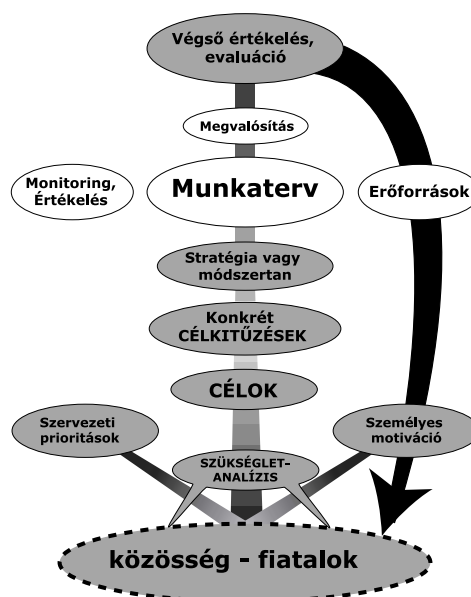
Amikor a projekt tervezését végezzük, ne felejtünk időt és emberi erőforrást tervezni a következőkre:

- 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 kérdéslistára 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 közösségen 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.) Javaslato k a projekt folytatását illetően

Az előbbiekben vázoltak és az eddigi nagyszerű eredmények figyelembevételével a Felfelé! projektet folytatni és mélyíteni kell. A folyamatosság a Ban Uppal, 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 bizonyítotian 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 k 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

4. Mitől lesz egy projekt európai?



A kézenfekvő válasz az, hogy azok a projektek európaiak, amelyeknél a fókusz európai és nem csak nemzeti szintű. Ez arra kötelez bennünket, hogy széles perspektívából közelítsünk a projekthez, de legalább is ilyen tendencia jellemezze hozzáállásunkat, illetve mindenképp el kell érni, hogy visszautasítsunk minden dogmatikus és beszűkült megközelítési módot.

A Maastrichti Szerződés 128. pontja értelmében „a Közösségnek hozzá kell járulnia a Tagállamok kultúrájának virágzásához, miközben tiszteletben tartja a nemzeti és regionális sokféleséget, és ezzel egy időben a közös kulturális örökséget helyezi előtérbe”. Az együttműködés megerősítése, mely jobb kommunikációhoz vezet, rávilágít a sokféleségen és a tapasztalatok cseréjén alapuló kulturális gyarapodás fontosságára. Eredetileg ez azt jelentette, hogy ismerjük meg közös kulturális örökségünket, támogassuk és erősítsük az európaiak között annak eszméjét, hogy közös értékekkel rendelkeznek.

Megváltozott felfogásunk és értékeink világosan mutatják azt a kulturális változást, amely jelenleg zajlik. Ez a változás érinti az úgynevezett fejlett társadalmak etnocentrikus irányultságát, és lassan, de határozottan egy többközpontú szemlélet kialakításához vezet, a sokféleség és másság felfedezéséhez, ami valószínűleg egy más identitás keresését jelenti - talán egy európai identitását.

Európának, csakúgy, mint minden társadalomnak, egységesnek is és sokfélenek is kell definiálnia magát. Az európai dimenzió befogadásának bátorítása bizonyos értékeknek, bizonyos társadalom-felfogásnak, és az emberi létezés bizonyos koncepciójának előtérbe helyezését jelenti. Azt jelenti, hogy tiszteletben tartjuk az egyént és az emberi jogokat. Emellett jelenti azt is, hogy segíteni kell a fiatalok integrálódását a multikulturális világba.

Az európai pályázati programok mindegyike azt célozza, hogy tudatosítsák a fiatalokban, hogy közös kulturális örökséggel és európaiként közös felelősséggel rendelkeznek. Más szóval azokat az ismereteket, készségeket és attitűdöket kínálják nekik, amelyekre szükségük lesz, amikor a nagyobb európai kihívásokkal kell szembenéznük, és amelyek felkészítik őket a nagyobb fokú mobilitásra és egy határok nélküli Európa hétköznapjaira.

Az Ifjúság 2000-2006 Program 1. alprogramja, a Fiatalok Európáért esetében az európai dimenzió a következőket jelenti:

1. A cserék alatt a fiatalok közösen meghatározott témákat dolgoznak fel a nem-formális pedagógia módszereivel, és ezalatt megismerkednek egymás kultúrájával.
2. A csere elősegítheti más kultúrák pozitív megítélését, a különbségek elfogadását, az Európa-hoz tartozás tudatosítását a helyi közösség körében is.

Az Ifjúság 2000-2006 Program 2. alprogramja, az Európai Önkéntes Szolgálat keretén belül az európai dimenzió a következőképpen érvényesül:
1. Az önkéntes szolgálat nem-formális interkulturális tanulási lehetőséget biztosít a programban résztvevő fiataloknak, ezáltal bátorítja társadalmi beilleszkedésüket és aktív szerepvállalásukat, fejlesztési szociális érzékenységüket és növeli munkavállalási esélyeiket.

Egy példa egy Európai Önkéntes Szolgálat projektre : Két önkéntes, egyik Franciaországból, másik Belgiumból, ellátogattak egy svéd kisvárosba, Lidköpingbe, hogy felajánlják önkéntes munkájukat egy sok programot kínáló, többek között képzéseket szervező ifjúsági központnak. A központ tevékenységi körébe tartozik olyan helyszínek fellelése is, ahol helyi csoportok előadásokat tarthatnak, és ahol a fiatalok videót készíthetnek. A két önkéntes közreműködött néhány programban, és eközben saját projektjüket is megvalósították, amely a helyi középiskolával összefogva a rasszizmus elleni küzdelmet célzó kiállítás megrendezését jelentette, „Volt egy álmom” címmel. Úgy tervezik, hogy ezt a kiállítást később szülővárosukban is bemutatják, valamint CD-ROM-ot és internet-oldalt is készítenek róla.

Az Ifjúság 2000-2006 Program 3. alprogramja, az Ifjúsági Kezdeményezések vonatkozásában:

1. Az alprogram lehetőséget biztosít a fiatalok kezdeményezőkézségének és kreativitásának kibontakoztatására olyan kezdeményezésekben, amelyek által közvetlenül és aktívan bekapcsolódhatnak a helyi közösségeikben zajló folyamatok tervezésébe és megvalósításába.
2. Különösen fontos az európai dimenzió a helyi vagy regionális szintű ifjúsági kezdeményezések esetében. Az alprogram - akár egy bizonyos témán keresztül közvetlenül, vagy hálózatba kapcsolódás által - segíti őket abban,

Európai dimenzió





Európai
dimenzió



hogy projektjüket európai kontextusban lás-
sák.

3. A projektnek átvehetőnek vagy adaptálható-
nak kell lennie a más országokban hasonló
környezetben élő fiatalok számára is.

Az Ifjúság 2000-2006 Program 5. alprogramja, a
Fejlesztő projektek célja, hogy elősegítse az Ifjú-
ság 2000-2006 Program céljainak elérését, és
hozzájáruljon az európai ifjúságpolitika fokozot-
tabb megismeréséhez, hatékonysága növeléséhez.

Az **Európai Ifjúsági Alap** esetében az európai di-
menzió a következőképpen valósul meg:

1. Bátorítja az aktív állampolgári fellépést az euró-
pai fiatalok körében, ösztönzi az ifjúsági részvé-
telt Európa építésében, és fejleszti az ifjúsági
munkát, amely a civil társadalom egyik fontos
eleme.
2. Ösztönzi az ifjúsági együttműködést Európá-
ban, és sokrétű támogatást nyújt a fejlődő or-
szágok kulturális, pedagógiai és szociális célú
projektjeihez.
3. Támogatja a békét, az interkulturális tanulást
és kölcsönös segítséget ösztönző projektek kez-
deményezését, az emberi jogok és az alapvető
szabadságjogok tiszteletben tartásának szelle-
mében.

Lássunk egy példát: Egy projekt a táncot
és zenét használja a különböző szociális
háttérű fiatalok összehozására és a kultú-
rák keveredésének elérésére. A cél egy
tánc-show létrehozása volt, amelyet
különböző helyszíneken kívántak előadni.
A produkció az afrikai és a modern táncok
közötti kapcsolaton alapul.



A projektet teljes egészében fiatalok kez-
deményezték, tervezték és valósítotják
meg. Az ötlet fiatal zenészek és táncosok
találkozásán vetődött fel, azzal a szándék-
kal, hogy a Montpellier és Marseilles
közötti kapcsolatok kialakításával friss
lendületet adjon a két város kulturális éle-
tének. A csoport minden fiatal tagjának
lesz egy speciális területe, mint pl. a kom-
munikáció, a publicitás, a koreográfia,
a jelmeztervezés, a díszlet, a pénzügyi írá-
nyítás stb., amiért ők a felelősök. A tánc-
művészeti szakemberek, mintegy külső
szemlélőként, figyelemmel kísérik a tevé-
kenységet. Kapcsolatfelvétel történt
néhány helyi hatósággal és fesztivállal,
mint pl. az *Art fantaisie*, az *Eus* fesztivál,
és a *les jeudis de Perpignan*, ahol a pro-

dukciót be lehet mutatni. Hetven fiatal
veszt részt rendszeres tánc-műhelymunká-
kon és magában a produkcióban. Három
fiatal fotós munkáiból kiállítás készül
a produkcióról, a díszletet a Perpignan
szépművészeti iskola diákjai készítik.

*De hol van egy ilyen „hagyományos” pro-
jektben az európai dimenzió?*

Az előadás bevételeit a kelet-európai
országokban tevékenykedő humanitárius
szervezeteknek ajánlják fel. A táncscsoport
együttműködést alakított ki a spanyolor-
szági Girona színház- és táncegyületé-
vel. A projektbe meghívják egy spanyol
koreográfust, valamint egyetemistákat
a barcelonai egyetemről, elsősorban a
videó elkészítéséhez. A csapat egyik tagja
részt vett egy finnországi tanulmányúton a
fiatalok tánca, zenéje és színelőadása
tárgykörében. Azóta néhány finn szervező
javaslatot tett csereprogramokra. A cso-
portnak kapcsolata volt egy szlovákiai
szervezettel is, amely hasonló területen
tevékenykedett. A jövőben egy hálózat
alakulhat ki.

A nemzeti irodák 1999 áprilisában Bécsben
megrendezett szemináriumán megállapították,
hogy szükségessé vált az európai ifjúsági pályáza-
ti programok kontextusának és célkitűzéseinek
megfelelő, szélesebb keretrendszerbe illő straté-
giák és képzési tevékenységek kialakítása.

A képzési stratégia célja az, hogy a helyi vagy
nemzeti kontextus európai dimenziót kapjon.
Ez azt jelenti, az ifjúsági projektek fejlődésének
elősegítése érdekében az európai pályázati prog-

ramokat kell a résztvevők napi tevékenységeibe
integrálni.

Az európai dimenzió általános elvei:

- felkészíteni a fiatalokat arra, hogy az Európai
Uniót saját történelmi, társadalmi, kulturális
és politikai környezetük integráns részeként
lássák;
- felhívni a fiatalok figyelmét a kirekesztéssel
járó - ideértve a rasszizmust és az idegengyűlö-
letet, a fiatalok bevonásával kialakított, megfe-
lelő képzési programok segítségével;



- támogatni a fiatalok önállóságának, kreativitásának és vállalkozó szellemének megerősödését, különösen a társadalmi, állampolgári, kulturális és környezetvédelmi területeken.

Mennyire lehet mérni az európai dimenzió hozzáadott értékét egy európai projektben? Egyenesen következik-e az európai dimenzió megléte egyszerűen a partnerek bevonásából, vagy feltételezi egy közös projekt kialakítását?

A válasz nem könnyű. Figyelembe kell venni a fiatalok jellemzőit, mint pl. társadalmi és kulturális származásukat, a partnerországokat és a felvállalt témát, sok olyan tényezőt, amely befolyásolja a fiatalok részvételét Európa építésé-

ben. Minden európai ifjúsági pályázat célja a kapcsolatfelvétel megkönnyítése, ezáltal az európai fiatalok aktív szerepvállalása és részvételük a projektek európai dimenziójának egyik alapvető szempontja lesz. De akkor mi van azokkal a pályázati programokkal, amelyekben nem kötelező csereprogramokat vagy fizikai mobilitást beiktatni?

Ha a bonyolultabb feladatokkal meg tudunk birkózni, akkor a könnyebb feladat már egyszerűbben megy. Így ha meg lehet fogalmazni a mobilitást magában foglaló projektek európai dimenziójának definícióját, az alkalmazható lesz más projektek esetében is.

Az alábbi táblázat megpróbálja megragadni a projektek európai dimenzióját egy nyolc pontból álló kritériumrendszer alapján:

Európai dimenzió

Kritérium	Kérdés	A projekt-értékelésekből kinyert megoldási lehetőségek példái
európai állampolgárság	Mi történt annak érdekében, hogy a fiatalokban erősödjön az európai állampolgárság érzete?	A projekt a helyi, regionális, országos és európai állampolgári nevelésre összpontosít, különösen egy internet-oldal létrehozásával, amelyen a más országokban élőket tájékoztatni lehet a projekt létéről, ezáltal a projektről értesülők saját városukban is kidolgozhatnak hasonlót, és kommunikálnak más európai országok fiataljaival. A végén ki lehet például dolgozni egy csereprogramot német fiatalokkal.
partnerség	Van-e a lehetőség partnerség vagy hálózat kialakítására más európai országokban folyó hasonló projektekkel?	Az Olaszországgal folytatott együttműködést meg kell erősíteni egy ifjúsági csereprogrammal, amely Grugliasco és Collegno településeken ifjúsági tanács kialakításához vezetne. Internet-alapú hálózatot hozhatunk létre Németországgal, Finnországgal és Hollandiával, ahol már rendelkeznek ilyen jellegű tapasztalatokkal
adaptálhatóság	Használható-e a projektben alkalmazott megközelítés hasonló kontextusban más országokban is?	A „szakmai gyakorlat és divatbemutató vidéken” elnevezésű projekt célja a munkaerő-piaci nehézségekkel küzdő, bevándorló szülőktől származó fiatalok bevonása felsőruházat-készítő műhelymunkába (menedzsment, szervezés és ruhatervezés témákban) egy nemzetközi divatcikk-vásáron, ahol találkoznak helyi, regionális, országos és nemzetközi divatszakemberekkel - tervezőkkel, fodrászokkal, sminkmesterekkel, fotográfusokkal és modellekkel. A projekt ösztönző hatást gyakorol a rendezvénynek helyszínt biztosító településre, a kereskedők, az önkormányzati képviselők és sok érintett fiatal bevonása által. A vidéki, bevándorló háttérű fiatalokat mozgósító projekt átültethető, bármelyik Európai Unió ország viszonyai között megvalósítható.





Európai
dimenzió



Kritérium	Kérdés	A projekt-értékelésekből kinyert megoldási lehetőségek példái
európai téma	Kapcsolódik-e a projekt európai témája valamilyen európai aktualitáshoz, mint például az euró, Európa és a foglalkoztatás, vagy az európai választások?	A színházi bemutató központi témája Európa: a mitológiától az euróig; történelmi alakokat jelenítenek meg, férfiak és nők vallomását a munkájukról a mai Európában, beszélnek a háborúról és mozaikszavakról (mint pl. a GATT, CAP, OPEC, PES) vagy Schengenről. A fiatalok remélik, hogy valamilyen módon Romániában is be tudják mutatni produkciójukat, ezáltal összehasonlíthatják szemléletüket egy másik európai ország lakóiéval.
interkulturális tanulás	Mit tettek annak érdekében, hogy a kölcsönös megértés és együttműködés teret nyerjen?	Ezt a projektet az fiatal európai roma nők társadalmi helyzetével kapcsolatos témában, fiatal romák hálózati együttműködésének keretében valósítják meg. A terv szerint megismerkednek a roma nők helyzetével a különböző európai országokban, kicserélik tapasztalataikat, ütköztetik a roma és nem roma közösségekhez tartozó férfiak és nők véleményét a nők szerepéről. Ezáltal érthetővé válik, a kérdés miben különbözik országról országra. Igyekeznek ösztönözni a nők aktív szerepvállalását olyan projektek létrehozásában, melyek megnyitják a roma közösségeket a többségi társadalom felé.
közös problémák	Foglalkozik-e a projekt olyan, a legtöbb európai országot érintő közös problémákkal, mint a kirekesztés, a kábítószer-fogyasztás és alkoholizmus, vagy a bűnözés elleni harc?	Az internet-oldal elkészítése információterjesztési lehetőséget jelent a cigány közösségek franciaországi történelméről, valamint mód nyílik egyéb francia és európai közösségekkel folytatott kommunikációra is. Három katalóniai városba történő látogatásra van szükség a CD-ROM anyagának gyűjtésére.
a projekt mobilitása	Több helyszínen kerül-e megvalósításra a projekt, és kiterjed-e több európai országra?	Ez egy utazó projekt, hét európai országot érint az európai színjátszás témájához kapcsolódó tapasztalatok és információk cseréje céljából.
kapcsolódás más európai programokhoz és pályázatokhoz	Vannak-e kapcsolódások más európai programokhoz vagy pályázatokhoz, illetve kialakíthatók-e ilyenek?	Az egyesület a Német - Francia Ifjúsági Együttműködés Irodájával(OFAJ/DFWJ) közösen már három éve szervez csereprogramokat Berlinnel. Nemrég az Ifjúság 2000-2006 Program Fiatalok Európáért alprogramja keretében többoldalú cserét szervezett az egyesület keleti országokkal. Az együttműködést a Berlinben és Kölnben működő központokkal tervezik, melyek már modellezték a projektet. Más hasonló célú (berlini, kölni, bolognai és amszterdami) európai egyesületekkel is kialakítottak további kapcsolatokat.
az európai fiatalok involválása, bevonása	A különböző európai országokban biztosított-e a fiatalok aktív részvétele?	A hip-hop rétegzene jelenleg minden európai fiatal ismert zenéje. Az egyesület találkozót tervez az európai rapperek számára, akik műhelymunkában vehetnek részt. Egyelőre még nem tisztázott a viszony a partnerek és az európai hálózat között.



1953-ban Mary McCarthy azt mondta, hogy Európa az a befejezetlen negatív forma, amiben Amerikát próbaként kiöntötték. A dolgokat most sokkal pozitívabban ítéljük meg. Az út hosszú és nehéz, de Európában épp az a különleges, hogy folyamatosan épül, mind átvitt, mind konkrét értelemben.

François Mitterand mondta a „l'abeille et l'architecte”-ben (1978), hogy ahhoz, hogy semmi legyen, Európának senkire sincs szüksége. Természetesen ne feledjük, hogy mindezt még azelőtt mondta, hogy Franciaország elnökének

választották volna, és könnyedén hozzátehetnénk: igen, de mindenkinek szüksége van Európára ahhoz, hogy létezni tudjon. Természetesen a szükségleti szintek és a közreműködés területei nagyon változatosak. De amikor egy napon minden európainak - függetlenül a kontinens földrajzi dimenziójától - a zászlón lévő tizenkét csillagról nem az jut eszébe, hogy az a tagállamok kezdeti számát jelenti, hanem a harmónia és a tökéletesség szimbólumaként fogadja és ismeri el, akkor lépjük át azt az akadályt, amely a földrajzi dimenziót a valódi európai dimenziótól elválasztja.



Fogalomtár

A terminológia a projekt szakterületétől és a megvalósítás körülményeitől is függ. Az alábbiakban néhány, a kiadványban használt kifejezés magyarázatát közöljük. Legtöbbjüket a 3. fejezetben részletesebben értelmeztünk.

- **A projekt keletkezése, meghatározása:** a kezdeti elképzelés, amely általában egy meghatározott probléma vagy szükséglet felismerésére adott válasz. Ez az elképzelés jelenti a kiindulópontot a projekt megtervezéséhez és felvázolásához.
- **Megvalósítás, implementáció:** a projekt „cselekvési” része, amely minden gyakorlati aspektust magába foglal: anyagi és technikai előkészületek, az emberi és pénzügyi erőforrások szervezése, a projekt vezetőinek felkészítése, a feladatok zökkenőmentes lebonyolításához szükséges anyagi feltételek biztosítása stb.
- **Értékelés, evaluáció:** a projekt utolsó fázisa. Az értékelés lehetővé teszi annak felmérését, hogy milyen hatást gyakorolt a projekt a környezetre, hogy mit értek el és hogyan, valamint a projekt utóéletének megtervezését. Az értékelés eredményét általában dokumentálják, és a projektbeszámolóhoz kapcsolják.
- **Közbülső értékelés:** Bizonyos számú időközi értékelést kell elvégezni annak érdekében, hogy meggyőződjünk arról, hogy a projekt továbbra is igazodik a környezetéhez, a célcsoportjához és a kitűzött célokhoz. A közbülső értékelés segít abban, hogy a projekt a valóság talaján maradjon; a monitoring-eljárás részét képezi.
- **Konzolidáció:** a projekt megvalósításához szükséges végső tevékenységek, az eredmények közzététele és gyakorlati hasznosítása, a projekt értékeinek bemutatása és elismertetése, köszönetnyilvánítás a partnereknek és ünnepelés.
- **Kontextus:** az a társadalmi és földrajzi környezet, amelyben a projekt lezajlik. A kontextus a projekt megtervezésének egyik legfontosabb paramétere.
- **Célok (aims):**¹¹ a projekt végső céljai. Az átfogó célokat a szükséglet-analízis, vagy egy bizonyos környezetben észlelt problémák alapján definiáljuk.
- **Célkitűzések, operatív célok (objectives):** a projektcélok, vagyis a gyakorlatra vetített célok. A projekteknek mindig vannak konkrét célkitűzései, amelyek gyakorlatiasak, mérhetőek, időben behatároltak, realisztikusak és rugalmasak kell legyenek. Megkülönböztetünk
 - társadalmi/általános célokat, amelyek társadalmi változásokhoz vezetnek;
 - pedagógiai célokat, amelyeknek didaktikus elemeket tartalmaznak, és az emberekben zajló változásokhoz kapcsolódnak;
 - mérhető gyakorlati célokat, amelyek inkább megvalósítandó közbenső feladatoknak tekinthetők;
 - a célkitűzéseket pedig feladatokká kell „csupaszítani”.
- **Feladatok, tevékenységek:** az egyes célkitűzésekhez kapcsolódó különféle lépések, melyek a végcél elérését segítik.
- **Munkaterv:** a projektfeladatokat tartalmazó tervezet, amely részletesen meghatározza, hogy az egyes feladatok mit fednek, hol és mikor kerülnek megvalósításra, milyen erőforrások bevonását igénylik. A munkatervet a körülmények és a közbülső értékelés figyelembevételével időnként módosítani szükséges.

¹¹ Az „aim”, „objective”, „goal”, „target” angol kifejezéseket a magyarban legtöbbször „cél”-nak fordítják, holott eredetileg nem azonos értelműek. A magyar kiadásban az átfogó célokat jelölő „aim”-et mindig célnak, a konkrét, operatív célt jelölő „objective”-et célkitűzésnek fordítottuk, de a pályázatok kiírásában gyakran mindkettőre a „cél” szót használják (a lektor).



-
- **Folyamatkövetés (monitoring):** a projekt egész időtartama alatt jelen van, és annak folyamatos nyomonkövetését jelenti, hogy a munkaterv megfelel-e még a realitásoknak, a tervezett feladatok, célok és konkrét célkitűzések összhangban vannak-e a szükségletekkel, kontextussal, célcsoporttal és a rendelkezésre álló erőforrásokkal, annak érdekében, hogy szükség esetén meg lehessen tenni a kívánatos módosításokat.
 - **Partnerek:** a projekten együtt dolgozó személyek és intézmények. Pénzügyi, anyagi, technikai vagy politikai támogatást nyújthatnak.
 - *A projekt résztvevői:* mindenki, aki a projekt megvalósításában részt vesz.
 - *A projektgazda:* a projektet elindító szervezet vagy személy(ek)
 - *A projektmenedzser:* az(ok) a személy(ek), aki(k) a projektbe bevont emberi és anyagi erőforrásokért felelős(ek),
 - *A projekt szponzorai:* azok az egyének, intézmények vagy cégek, akik/amelyek részt vesznek a projekt finanszírozásában.
 - **Erőforrások:** minden olyan eszköz, amely a projekt megvalósításához rendelkezésre áll, illetve szükséges (felszerelés, pénzeszközök, munkaerő stb.)



Projektirányítás

- Adirondack, Sandy (1992) *Just about managing: effective management for voluntary organisations and community groups*, London: London Voluntary Service Council
- Adams, Scott (1996) *Fugitive from the cubicle police*, (A Dilbert book), Kansas City: Andrews and McMeel
- Alonso Ortiz, Nieves (1996) 'El trabajo social en los procesos de integración y de exclusión' Actas del Congreso de Animación Socio-Cultural, Sevilla
- Angst, Doris et al. (eds.) (1995) *Domino: a manuel to use peer group education as a means to fight racism, xenophobia, anti-semitism and intolerance*, Strasbourg: Council of Europe Youth Directorate
- Bergeret, Jean-Marie and Meisch, Nico and Otten, Hendrik (eds.) (1995) *Projet communautaire d'elaboration de modules de formation pour animateurs*, Luxembourg: Service national de la jeunesse
- Bloch, Arthur (1992) *La ley de Murphy*, Madrid: Temas de Hoy
- Committee of Ministers (1998) *Resolution (98) 6 on the youth policy of the Council of Europe*, Strasbourg: Council of Europe
- Daun, Åke and Ehn, Billy and Klein, Barbro (eds.) (1992) *To make the world safer for diversity: towards an understanding of multi-cultural societies*, Tumba: Swedish Immigration Institute and Museum; Stockholm: Ethnology Institute
- European Commission (2003) *Youth Programme User's Guide DG XXII*, Brussels: European Commission
- European Communities 'Common position (EC) no.22/1999 with a view to the adoption (...) the 'Youth' Community Action Programme', Official Journal of the European Communities, 22/07/1999
- Feek, Warren (1988) *Working effectively: a guide to evaluation techniques*, London: Bedford Square Press
- Feld, Kristen et al. (1991) *Training courses resource file. Vol. 11, Project steering*, Strasbourg: European Youth Centre
- Gomes, Rui (ed.) (1997) *Navigare necesse est*, Luxembourg: Service National de la Jeunesse
- Gomes, Rui (1998) *Mudança d'Aires*, Coimbra: Movimento Cristao para a Paz (YAP Portugal)
- Lauritzen, Peter (1998) 'Intercultural learning: one big bluff or a learning strategy for the future' European Journal of Intercultural Studies Vol.9 supplement
- Lawrie, Alain (1996) *The complete guide to creating and managing new projects: for charities and voluntary organisations*, London: Directory of Social Change
- Berky Tamás, Gulácsi Ildikó (2000) *Ifjúsági kezdeményezések képzés*, Budapest: Mobilitás Nemzetközi Igazgatóság
- Mobilitás (2002) *Képzés nemzetközi ifjúsági cserét szervezők számára*, Budapest: Nemzetközi Igazgatóság
- Mobilitás (2002) *Contact Making Seminar for „Disadvantaged Youth” - Action 1*: Budapest: Nemzetközi Igazgatóság
- Langó Nándor (szerk.) (1999) *Képzők Képzése - dokumentáció* Budapest: Mobilitás Nemzetközi Igazgatóság
- Phillips D.C. and Soltis, Jonas F. (1998) *Perspectives on learning*, New York: Teachers College Press
- Siurala, Lasse (2000) *Discussion paper on the theoretical framework of 'non-formal learning', citizenship and 'participation'*, Strasbourg: Council of Europe Directorate of Youth and Sport
- Vassileff, Jean (1990) *La pédagogie de projet en formation de jeunes et adultes*, 2 éd., Lyon: Chronique Sociale
- Belbin, R.M. (2003) *A team avagy az együttműködő csoport*, Budapest: Edge 2000 Kft.
- Janis, I.L. (1972) *Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Boston, MA: Houghton Mifflin*

Emberi erőforrás menedzsment



Oomkes, Frank (1994) *Training als Beroep. Deel 3, Oefeningen in interculturele vaardigheid*, Amsterdam: Boom

Schneider, Susan C. and Barsoux, Jean-Louis (1997) *Managing across cultures*, London: Prentice Hall

Snow, C.C. et al. *Transnational teams - a learning resource guide*, ICEDR, Report

Watson, W.E. and Kumar, K. and Michaelsen, L.K. 'Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task group', *The Academy of Management Journal*

Forrásszerzés

Clarke, S. and Norton, M. (1997) *The complete fundraising handbook*, London: Directory of Social Change

Feek, W. (1988) *Can you credit it: grant givers' views on funding applications*, Leicester: National Youth Bureau

Smith, Mark (1981) *Organise!*, Leicester: National Association of Youth Clubs

Villemur, Anne (1996) *Applying to a grant making trust: a guide for fundraisers*, West Malling: Charities Aid Foundation

Young People Now, July (1993)

INTERNET-OLDALAK

A forrásszerzés segítése és információ az alapítványokról (1999. március). A lista nem teljes!!

Charities Aid Foundation - <http://www.charitynet.org>
Információ, források, publikációk. Nemzetközi részt is tartalmaz.

Deutsches Spendeninstitut - <http://www.dsk.de>
Linkek más országok támogató szervezetéhez és nemzetközi oldalakhoz.

Eurodesk - <http://www.eurodesk.org/>
Információ az európai programokról.

European Foundation Centre <http://www.efc.be>
Linkek más európai támogató szervezetek és vállalati támogatók oldalaihoz.

The Foundation Center - <http://fdncenter.org>
USA székhelyű szervezet. Információk jótékony-sági szervezetekről és magánalapítványokról... Tanácsok a kérelmezéshez és linkek más oldalakhoz. Online könyvkereskedés és kérdezési lehetőség. Az Egyesült Államokon kívüli lehetőségekről is tájékoztat.

Fund-raising.com - <http://www.fund-raising.com/>
Gyakorlati ötletek és információforrások a forrásszerzéshez.

Funders Online - <http://www.fundersonline.org/>
Az Európai Alapítványi Központ (European Foundation Centre) és más nemzetközi szervezetek oldala, amely hozzáférési lehetőséget biztosít sok európai támogató és adományozó megismerésére. A Funders Online Directory bemutatja az alapítványokat és megadja a vállalati támogatók internetes elérhetőségét. Keresési lehetőséget biztosít a támogatók érdeklődési köre szerint, rendezhető a támogatott témakör, földrajzi terület, célcsoport, valamint a támogatás típusa szerint.

Mobilitás - <http://www.mobilitas.hu>
Magyar és nemzetközi ifjúsági pályázati lehetőségek.

Pályázatfigyelő - <http://www.pafi.hu>
Magyar pályázati lehetőségek különféle területeken.

Sansz - <http://www.sansz.ngo.hu>
Magyar pályázati lehetőségek különféle területeken.

Soros Foundation - <http://www.soros.org>
Több európai országban működő magánalapítvány.



A kötet szerzői:

Bernard Abrignani (szerző): A francia Ifjúsági és Sportminisztérium munkatársa és programkoordinátor az Ifjúsági és Közösségi Oktatás Nemzeti Intézetében. Szakterületei: ifjúsági részvétel, közösségfejlesztés, oktatás, bűnmegelőzés, interkulturális tanulás és nemzetközi ifjúsági munka. Az Európai Bizottság Ifjúság 2000-2006 Programja keretében működő francia SALTO központ vezetője. E-mail: salto@injep.fr

Anne Dussap (koordinátor, szerkesztő):

Szabadúszó ifjúsági képző, korábban az Európa Tanács Ifjúsági és Sport Igazgatóságán dolgozott oktató-képző munkakörben. E-mail: annedussap@aol.com

Rui Gomes (szerző): A T-kit írásakor szabadúszó tréner és tanácsadó. Széleskörű tapasztalattal rendelkezik a projekt alapú európai képzések megvalósítása terén. Szakterületei: interkulturális tanulás, kisebbségi jogok, emberi jogok és értékelés. A Budapesti Európai Ifjúsági Központban dolgozik program- és képzési felelősként 2000 márciusa óta. E-mail: rui.gomes@coe.int

Dirk de Vilder (szerző): A T-kit írásakor szabadúszó tréner és tanácsadó. Szakterületei: tapasztalati tanulás, multikulturális csoportmunka, kommunikációs és vezetői tréningek, nemzetközi projektmenedzsment. Jelenleg a belgiumi „Külföldre” szervezetben dolgozik trénerként és tanácsadóként az üzleti és a nonprofit szektor számára. E-mail: dirk.devilder@outwardbound.be

Peter Merry (szerkesztő, lektor): szabadúszó tréner és tanácsadó Hágában. Szakterületei: interkulturális tanulás, humán ökológia, drámapedagógia, konfliktuskezelés és csoportterápia. E-mail: peter@engage.nu

A kiadvány létrehozásában részt vett még

Alain Roy: A Strasbourgi Egyetem Teológia Karának Vallási Képzési Intézetében a tanárképzés professzora. Tíz éven keresztül az Európa Tanácsnál az Ifjúsági Ügyek Európai Operatív Bizottsága titkára volt, és szabadúszó trénerként a projektmenedzsment és a fejlesztés területén tevékenykedett Közép- és Kelet-Európában. Önkéntesként többek között az Európai Keresztény F fiatalok Elzász-Lotharingiai Régiójának felelőse volt.





A T-kit sorozat kötetei

T-kit 1

Organisational Management (Szervezetmenedzsment)

T-kit 2

Methodology in Language Learning (A nyelvtanulás módszertana)

T-kit 3

Projektmenedzsment

T-kit 4

Intercultural Learning (Interkulturális tanulás)

T-kit 5

International Voluntary Service (Nemzetközi Önkéntes Szolgálat)

T-kit 6

Training Essentials (Képzési kézikönyv)

T-kit 7

Előkészületben: Citizenship, Youth and Europe (European Citizenship) (Állampolgárság, ifjúság és Európa (Európai állampolgárság))

T-kit 8

Social Inclusion (Társadalmi befogadás)

T-kit 9

Funding & Financial Management (Támogatás és pénzügyi irányítás)

T-kit 10

Evaluation (Az értékelés módszertana)



A T-kitek az Együttműködési Program keretében angolul, franciául és németül jelentek meg. Egyes köteteket nemzeti kezdeményezésre más nyelvekre is lefordítottak. A T-kitekkel és a fordításokkal kapcsolatos legfrissebb információk a

www.training-youth.net
internet-címen található meg.

Kiadja a Mobilitás Nemzetközi Igazgatósága

1145 Budapest, Amerikai út 96.

Tel.: 273 4293, fax: 273 4296

Felelős kiadó: Földi László nemzetközi igazgató

Műszaki szerkesztő: Pepo 2000 Bt.

Kézirat lezárva: 2003. június 30.

Nyomás és kötés: Arteria Studio

Felelős vezető: Szöllősy Zsuzsanna