

Projektu vadība



1998. gadā Eiropas Padome un Eiropas Komisija nolēma uzsākt sadarbību Eiropas jaunatnes darbinieku apmācības jomā un noslēdza partnerības līgumu. Sadarbības mērķis ir „veicināt aktīvas Eiropas pilsoniskās sabiedrības veidošanos, nodrošinot jaunatnes līderu un jaunatnes darbinieku apmācību”.

Partnerība starp šīm divām institūcijām ietver plašu aktivitāšu un publikāciju spektru, t.sk. pasākumus turpmākai sadarbības tīkla attīstībai. Trīs galvenās sadarbības jomas ir: apmācību organizēšana (ilgtermiņa apmācība pasniedzējiem un apmācība Eiropas pilsonības jautājumos), publikācijas (gan tipogrāfiski iespiesti, gan elektroniski mācību materiāli un žurnāli) un sadarbības tīkla attīstība (pasniedzēju apvienības izveide un apmaiņas iespēju nodrošināšana). Svarīgākais partnerības mērķis ir standartu paaugstināšana jaunatnes darbinieku apmācības jomā Eiropā un apmācības kvalitātes kritēriju definēšana.

Projektu vadība



Projektu vadība



European Commission

2000



COUNCIL OF EUROPE CONSEIL DE L'EUROPE

www.training-youth.net

ISBN 9984-9849-1-5



9 789984 984919

THE BIG FAMILY STRASBOURG



PARTNERSHIP

COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION

TRAINING-YOUTH

www.training-youth.net

Projektu vadība

MM
Nr. 3

Rīga 2006

Laipni lūgti M-materiālu sērijā!

Daži no jums brīnās, ko īsti nozīmē M-materiāls? Mēs uz šo jautājumu varam sniegt vismaz divas atbildes. Pirmā no tām ir tikpat vienkārša kā tā pilnais nosaukums angļu valodā - tas ir mācību materiāls. Otrs atbildes variants ir vairāk saistīts ar vārda skanējumu, jo šī materiāla nosaukums angļu valodā (T-Kit) atgādina vārdu biļete (Ticket), ceļojuma dokumentu, kas mums parasti nepieciešams, lai dotos ceļā. Uz vāka redzamais kojots Spifijs rokā tur vilciena biļeti un gatavojas doties ceļā, lai gūtu jaunas idejas. Mūsu iztēlē šis M-materiāls ir līdzeklis, kas noderēs darbā ikkatram no mums. Konkrētāk runājot, šie izdevumi vērsties pie jaunatnes darbiniekiem un izglītotājiem, piedāvājot viņiem teorētiskus un praktiskus līdzekļus darbam un lietošanai jauniešu mācību procesā.

M-materiālu sērija ir ilgu gadu kolektīva darba rezultāts. Šajā darbā bija iesaistīti dažādu kultūru, profesiju un organizāciju pārstāvji. Sadarbojoties jaunatnes darbiniekiem, NVO vadītājiem un rakstniekiem, tika radīti augstas kvalitātes izdevumi, kas vērsti uz mērķa grupas vajadzību apmierināšanu, vienlaikus atzīstot pieeju dažādību katrai tēmai dažādās Eiropas valstīs.

Šis M-materiāls ir viens no četriem 2000. gadā izdotajiem mācību materiāliem, kuriem turpmākajos gados sekoja jauni izdevumi. Tā ir viena no Eiropas Komisijas un Eiropas Padomes vadītajām Eiropas Jauno speciālistu partnerības mācību programmām. Šo divu institūciju partnerības rezultāts ir ne tikai šie M-materiāli, bet arī kopīgi organizēti mācību kursi, žurnāls "Coyote" un dinamiska interneta mājaslapa.

Lai uzzinātu vairāk par partnerības rezultātiem (jaunajiem izdevumiem, izsludinātajiem mācību kursiem utt.) vai lejupielādētu M-materiālu elektronisko versiju, apmeklējiet partnerības mājaslapu www.training-youth.net.

Eiropas Padomes izdevniecība
F-67075 Strasbourg Cedex

ISBN 9984-9849-1-5

© Eiropas Padome un Eiropas Komisija, 2000. gada jūlijs

Šī izdevuma materiāla pavairošana ir atļauta tikai nekomerciāliem izglītības mērķiem, obligāti norādot informācijas avotu.

Šis dokuments var neatspoguļot Eiropas Komisijas vai Eiropas Padomes, to dalībvalstu vai organizāciju oficiālo viedokli.



Projektu
vadība
MM

M-materiālu sērijas koordinēšana:

Silvio Martinelli (Silvio Martinelli)

Ši M-materiāla redaktori:

Anna Dusapa (Anne Dussap), Pīters
Merijs (Peter Merry)

**Ši M-materiāla autori (sk. arī pēdējo
lappusi):**

Bernards Abrignani (Bernard Abrignani)
Rujs Gomes (Rui Gomes)
Dirks De Vilders (Dirk de Vilder)

Citi atbalstītāji

Alans Rojs (Alain Roy)

Redkolēģija

Bernards Abrignani (Bernard Abrignani)

*Institut National de la Jeunesse
et de l'Education Populaire*

Elizabete Hārda (Elizabeth Hardt)

*European Federation
for Intercultural Learning*

Estere Hukveja (Esther Hookway)

Lingua Franca

Karola Anna Moris (Carol-Ann Morris)

European Youth Forum

Hetere Roja (Heather Roy)

*World Association of Girl Guides
and Girl Scouts*

**Sekretariāts:**

Sabīne van Miegma (Sabine Van Migem)
(Administratīvais atbalsts)
Ženevjēva Vuda (Genevieve Woods) (Bib-
liotekāre)

Vāka un Spifija tēla autors

The Big Family

Īpaša pateicība Patrikam Peninksam
(Patrick Penninckx), kurš koordinēja M-
materiālu sērijas laišanu klajā, sniedza
atbalstu un nodrošināja saikni ar citiem
projektiem, kas tika īstenoti Partnerības
nolīguma ietvaros. Paldies arī Annai Kos-
grovai (Anne Cosgrove) un Lēnai Kali-
bataitei (Lena Kalibataite) par projekta pir-
majā fāzē sniegto ieguldījumu.

Pateicamies visiem izdevējiem un auto-
riem, kas devuši atļauju savu ar autor-
tiesībām aizsargāto darbu pavairošanai.

Visbeidzot, paldies visiem cilvēkiem, kas
dažādā mērā, dažādos mirkļos un veidos
ir palīdzējuši šī projekta īstenošanā!



PARTNERSHIP
COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION
TRAINING-YOUTH

Eiropas Padome**IV ĢD****Jaunatnes un sporta direktorāts**

European Youth Centre Strasbourg

30 Rue Pierre de Coubertin

F-67000 Strasbourg, France

Tālr. +33-3-8841 2300, fakss +33-3-8841 2777

European Youth Centre Budapest

Zivatar ucta 1-3

H-1024 Budapest, Hungary

Tālr. +36-1-2124078, fakss +36-1-2124076

Eiropas Komisija**Izglītības un kultūras ĢD****D5 nodaļa: Jaunatnes politika un programmas**

Rue de la Loi, 200

B-1049 Brussels, Belgium

Tālr. +32-2-295 1100, fakss +32-2-299 4158



Satura rādītājs

Ievads	7
1. Projekti jaunatnes darbā	9
1.1. Projekta nozīme un vērtības	9
1.2. Asociācijas un projekti: ieskats vēsturē	9
1.3. “Jaunatne Eiropai” programmas projekti	10
1.4. Vadība, vadība!	12
1.5. Vērtības pirms un pēc tam	13
1.6. Projekta vērtības	15
1.7. Uz projektiem orientētas politikas robežas	19
1.8. Kultūra un projektu vadība	22
1.9. Ko darīt?	24
2. Kas ir projekts?	27
2.1. Projektu vadība nav... ..	27
2.2. Jaunatnes darba projekts ir... ..	27
2.3. Projekta modeļi	30
3. Projekts: soli pa solim	39
3.1. Ievads	39
3.1.1. Par vadību	39
3.1.2. Modeļa ieteikšana	42
3.1.3. Definīcija, īstenošana, izvērtēšana	44
3.1.4. “K” jautājumi vai Lasvela metode	44
3.2. Projekta definēšana	45
3.2.1. Mērķauditorija	45
3.2.2. Vajadzību analīze	45
3.2.2.1. Sociālā analīze	45
3.2.2.2. Institūciju prioritātes un vērtības	49
3.2.2.3. Personīgā motivācija	50
3.2.3. Mērķu definēšana	52
3.2.4. Konkrēti mērķi	53
3.2.5. Stratēģija un metodoloģija	56
3.2.6. Plānošana un aktivitātes	58
3.2.6.1. Plānošana un laika vadīšana	58



3.3. Projekta īstenošana	61
3.3.1. Resursu vadīšana	62
3.3.1.1. <i>Laika vadīšana</i>	62
3.3.1.2. <i>Finanšu resursi</i>	64
3.3.1.3. <i>Finansējuma piesaiste</i>	66
3.3.1.4. <i>Materiālie un tehniskie resursi</i>	74
3.3.1.5. <i>Cilvēku vadība</i>	74
3.3.1.6. <i>Komandas darbs</i>	75
3.3.1.7. <i>Nepārtraukta uzraudzība un izvērtēšana</i>	83
3.4. Projekta izvērtēšana	87
3.4.1. Izvērtēšanas sagatavošana	88
3.4.2. Izvērtēšana un projekta plānošana	89
3.4.3. Izvērtēšanas plānošana	89
3.4.4. Projekta noslēgums	94
4. Kas projektu padara par Eiropas projektu?	97
1. pielikums. Terminu vārdnīca	103
2. pielikums. MM "Projektu vadība" novērtējuma anketa	105
3. pielikums. ieteicamā literatūra	107

Pēdējo 20 gadu laikā projekti ir spēlējuši centrālo lomu jaunatnes darbā, un šodien tos var uzskatīt par sociālo pārmaiņu instrumentu, sabiedrības attīstības un starptautiskā jaunatnes darba stūrakmeni vai pat par instrumentu, lai veidotu un stiprinātu pilsonisko sabiedrību. Rezultātā projektu vadība ir kļuvusi par jaunatnes organizāciju nepieciešamību un tā arvien biežā tiek iekļauta jaunatnes daba apmācībās.

Projektu vadībai ir nepieciešams plašs iemaņu un zināšanu spektrs: no politiski sociālās analīzes līdz komunikācijas prasēm, no cilvēku vadības līdz resursu pārvaldībai, no līdzekļu vākšanas līdz novērtēšanas metodēm utt. Acīmredzot šajā M-materiālā nebija iespējams izsmēloši apskatīt visus šos jautājumus, tāpēc autori ir izvēlējušies aplūkot galvenos elementus, kas ir svarīgi starptautiskajiem jaunatnes projektiem. Šo M-materiālu ir sarakstījuši jaunatnes darba pasniedzēji starptautiskajā līmenī, un ierosme šim M-materiālam ir galvenokārt rasta "projektu vadības" apmācības pasākumos, kas notikuši starptautiskā jaunatnes darba ietvaros. M-materiālā ir sniegti konkrēti mācību piemēri.

Šo M-materiālu nevajadzētu uzskatīt par recepti, "kā vadīt projektu". Drīzāk tas ir ieteikumu kopums, kas sniedz projekta vadītājam konkrētu "soli-pa-solim" pieeju, ieskaitot projekta uzraudzīšanas norādījumus un vadlīnijas.

M-materiāls ir izveidots tiem, kuri vēlas izstrādāt projektus un kuri prot izmantot

savu pieredzi un jau īstenotus projektus. Tas domāts:

- projekta vadītājiem, kas atbildīgi par projekta izstrādi,
- pasniedzējiem, kas palīdz dalībniekiem izstrādāt savus projektus.

Šis M-materiāls ir sadalīts četrās galvenajās nodaļās, kurās gan vispārēji apskatīta projektu vērtība, gan sniegti ļoti konkrēti "soli-pa-solim" norādījumi projekta izstrādē. Visas četras nodaļas var lasīt atsevišķi, bet, protams, tās ir savstarpēji saistītas.

1. nodaļā tiek vispārēji apskatīta projektu loma starptautiskā jaunatnes darba attīstībā, kā arī nodrošināts projektu vērtības novērtējums.

2. nodaļā tiek sniegts skaidrojums par to, kas tiek saprasts ar "projektu vadību" jaunatnes darba ietvaros. Vēl šajā nodaļā ir aplūkotas dažādas projekta izstrādes pieejas un modeļi.

3. nodaļā tiek piedāvāti priekšlikumi, kā vadīt jaunatnes darba projektus, kam seko "soli-pa-solim" paskaidrojumi. Šajā nodaļā ir ietverti praktiski padomi un konkrēti ieteikumi pasniedzējiem, izmantojot projektu izstrādi kā mācību instrumentu. Lai palīdzētu jums praktiski, šajā nodaļā tiek sniegts projekta paraugs, piemērojot projekta izstrādes "soli-pa-solim" paskaidrojumus.

4. nodaļā atradīsiet pārdomas un idejas par projektiem Eiropas līmenī.

Mēs ceram, ka jums patiks šis M-materiāls un ka jūs izmantosiet šeit piedāvātās metodes savos projektos. Mēs gaidām atsauksmes no jums par savu pieredzi, izmantojot šo M-materiālu.



1. Projekti jaunatnes darbā

1.1. Projekta nozīme un vērtības

Projektu vadība, projektu darbs un projektu plānošana Eiropas jaunatnes darbā ir ietverta tikai nesen.

Vairāk kā 100 gadus Eiropas vai starptautiskais darbs ir galvenokārt attīstījis jaunatnes asociāciju, organizāciju un dažāda veida federāciju ietvaros, taču lielākajai daļai no tām ir starptautisko jaunatnes organizāciju struktūra. Vairāku desmitu gadu garumā šīm organizācijām ir bijis filozofisks, reliģisks, politisks vai izglītojošs pamatojums, kas bija kopīgs visām vai lielākajai daļai organizāciju. Zināmā mērā tas arī kalpoja par sadarbības priekšnosacījumu.

Šo organizāciju aktivitāšu un attīstības pamatā esošās vērtības nodrošināja to pastāvēšanu, un šo vērtību veicināšana jeb nostiprināšana bieži bija galvenais organizāciju aktivitāšu pamatojums.

1.2. Asociācijas un projekti: ieskats vēsturē

Lielāko daļu Eiropas un starptautisko jaunatnes darbu ir organizējuši vietējo vai nacionālo nodaļu locekļi vai vadītāji (vai tas ir ticis organizēts locekļiem un vadītājiem, retāk - nenoteiktai vai atklātai mērķa auditorijai), un izglītojošie mērķi bieži vien tika fokusēti uz organizāciju un tās vērtībām (ar piemēram, tematisko semināru, sapulču, likumā noteikto sanāksmju palīdzību). Līdz tam izglītošana bieži tika izprasta kā politisks jēdziens (izglītošana emancipācijas, liberalizācijas, sevis pilnveidošanas nolūkā vai vienkārši ideoloģiska izglītošana). Šīs organizācijas, kas sniedz starptautisko apmācību, galvenokārt uzmanību pievērta labai semināru un -sanāksmju organizācijai vai pat jaunatnes apmaiņai (darba nometnes, atsevišķu jauniešu apmaiņa), nevis jaunatnes darbinieku, vadītāju vai projekta vadītāju apmācībai. Aktivitātes vai projekta vadītājs bieži vien bija kāds, kam bija politiskais mandāts vai atbildība organizācijas ietvaros. Protams, bija arī izņēmumi.

Kā iemesli ir jāmin:

Īpašu līdzekļu vai programmu trūkums, kas paredzētas tikai apmācības

vai izglītošanas aktivitātēm Eiropas vai starptautiskajā līmenī. Eiropas Jaunatnes fonds (EJF), kas pastāv kopš 1970. gada, bija izņēmuma gadījums. Tomēr Fondam tomēr neizdevās ieviest ievērojamas izmaiņas tajā laikā, pirmkārt, tāpēc, ka tas pats par sevi bija sistēmas izveide savos nolūkos, un, otrkārt, tāpēc, ka tas bija veids, kā izglītošanas aktivitātes starptautiskā līmenī tika saprastas. Apmācības kā tādas netika lietotas kā termins, iespējams tādēļ, ka EJF un Eiropas Jaunatnes centra (EJC) statūtos un centra programmā nebija ietvertas apmācību aktivitātes.

Tādu ideoloģiju un organizāciju pārsvars - dažādos līmeņos - kas bija gan izslēdzošas, gan hegemoniskas (Kommunisma ideoloģija ir labākais, taču ne vienīgais piemērs). Tās bija balstītas uz sociālo analīzi un risinājumiem, kas bija noderīgi ikvienam (iznākums bija atšķirīgs, taču nodoms bija viens un tas pats). Neformālā izglītība bija veids, kā veidot "pilsonisku sabiedrību" un attīstīt "jaunatni".

Uzskats, ka sociālais progress varētu pakāpeniski novērst sistēmas problēmas (sociālo izslēgšanu, marginalizāciju, ne-taisnību utt.) un ka pilsoniskās sabiedrības loma - ieskaitot jaunatnes kustības - bija nevis atrisināt šīs problēmas, bet drīzāk veicināt sociālās un politiskās pārmaiņas (uzlabot, veikt reformas vai mainīt sistēmu).

Lomu sadalījums starp sociālajiem un jaunatnes pakalpojumiem, no vienas puses, un jaunatnes organizācijām, no otras, kur tikai pirmajiem vajadzēja būt profesionāli apmācītiem, lai reaģētu uz sociālām stresa situācijām (profesionālā kompetence vai zināšanas, pretstatā politiskajai kompetencei).

Būtu nepareizi izlikties, ka starptautiskais jaunatnes darbs tajā laikā nekādā mērā nebija balstīts uz projektiem. Tomēr jāatzīmē, ka projekti tika uztverti kā daļa no organizācijas attīstības, kā rezultātā projektu vadība tika uzskatīta par mazāk svarīgu, salīdzinot ar vadītāju un politisko apmācību. Eiropas Jaunatnes centra apmācību kursus, ieskaitot Eiropas Jaunatnes fonda aktivitātes, to kursu un aktivitāšu skaits, kuros projekti tika izmantoti kā metodoloģija vai kalpoja par apmācību kursu pamatu, kļuva vērtā nemams tikai 90-tajos gados.



1.3. Programmas “Jaunatne Eiropai” projekti

Pārmaiņas, kas tika paātrinātas pēc komunisma režīma sabrukuma Centrālajā un Austrumeiropā - tendences, kas bija ievērojamas 80-to gadu sākumā - protams, ietekmēja starptautisko jaunatnes darbu. Globālās ideoloģijas zaudēja to uzticamību un svarīgumu, “internacionālisms” zaudēja virzītājspēku, un to aizvietoja globalizācija un pasaules tirgu internacionalizācija. Klasiskais starptautiskais jaunatnes darbs zaudēja daļu no tā nozīmes, pat ja starptautiskās jaunatnes organizācijas saglabāja savu virzību.

Tomēr attieksmes maiņa attiecībā uz Eiropas jaunatnes darbu, kas skar arī mūs, kļuva daudz redzamāka un dažreiz to papildināja arī citi faktori:

- **Jaunatnes programmu parādīšanās saistībā ar Eiropas Kopienību/Savienību un nacionālo jaunatnes politisko nostādņu attīstību**

Programma “Jaunatne Eiropai” it sevišķi ienesa jaunas vēsmas starptautiskajā un Eiropas jaunatnes darbā, kas, varētu teikt, ir atvērtāks pret visiem jauniešiem, un, šī iemesla dēļ, ir nepieciešama lielāka strādājošo jauniešu un citu - sociālās un kultūras sfērās strādājošu - profesionāļu iesaistīšana. Kā tas ir bijis līdz šim - jauniešu līderu un aktīvu jauno cilvēku “privileģija”, darbojoties starptautiskās jaunatnes organizācijās, kļuva pieejama potenciāli ikvienam jauniešim Eiropā, un tā ietvēra: strādāšanu kopā ar jauniešiem no citām valstīm, ceļošanu un piedalīšanos jaunatnes apmaiņas programmās. Neatkarīgi no tā, cik demokrātiskas un faktiski pieejamas ir programmas, tās ir ievērojami ietekmējušas Eiropas jaunatnes darbu.

Jaunatnes programmas it kā pavēra durvis uz Eiropu visiem jauniešiem, tomēr programma “Jaunatne Eiropai” - un pēc tam Eiropas Brīvprātīgā darba programma - ieviesa jaunu strādājošo jauniešu kategoriju Eiropas līmeni: jaunieši, kas strādāja vietējā līmeņa jaunatnes asociācijās, vietējos jaunatnes dienestos vai cita veida dienestos un organizācijās. Daudzi no šiem jaunatnes darbiniekiem nebija informēti par šo organi-

zāciju ideoloģiju un, gadījās, ka tiem bija “vājas politiskās zināšanas”. Taču tagad viņi bija galveno lomu tēlotāji Eiropas jaunatnes politikā, un drīz vien neviena Eiropas jaunatnes programma nevarēja bez tiem iztikt.

Eiropas jaunatnes apmaiņas programmu vadība - īpaši uzsverot izglītojošo funkciju - pievērsa uzmanību projektu vadības nepieciešamībai. Jaunatnes apmaiņas programmas ne tikai tika uztvertas kā projekti - tās tādā veidā tika arī vērtētas gan no administratīvā, gan no izglītojošā viedokļa, uzsvāru liekot uz projektu vadības principiem un iemaņām.

Programmas izstrādē un nostiprināšanā bija nepieciešama apmācību uzlabošana. Stimuls apmācību veicināšanā, jo īpaši otrajā un trešajā programmas fāzē, palīdzēja mainīt attieksmi un uzsvāru likt nevis uz izglītību politikas vai sociālajās zinātnēs, bet apgūt tehniskās, administrēšanas un vadības iemaņas. Tagad no jaunatnes darbiniekiem tika prasīts organizēt projektus, vadīt projektus un veidot atskaites. Arī no “tradicionālajām” jaunatnes organizācijām tika gaidīts tas pats.

Tomēr būtu nepareizi ieteikt, ka šīm pārmaiņām bija krasa pretestība. Patiesībā bija vērojams adaptācijas process, kas risinājās diezgan strauji, tomēr neiztika bez grūtībām. Jaunatnes Direktorāta ilgtermiņa apmācību kurss šajā attīstībā ir simptomātisks. Tā pirmajos divos izdevumos, tolaik sauktus “Ilgtermiņa apmācību kurss starptautiskajā jaunatnes darbā”, diezgan strikti pauda savu nostāju pret jaunajām pārmaiņām. Šīs daļēji slēptās aizdomas, ja ne naidīgums, nāca no Eiropas Jaunatnes centra likumīgajām instancēm. Četrus gadus vēlāk šo kursu citēja un izmantoja kā paraugu. Ilgtermiņa apmācību kurss (ITK) bija aktivitāte, kas sniedza lielāko ieguldījumu projektu vadības principu “popularizēšanā”, jo pats kurss tika izstrādāts, pamatojoties uz jau istenotiem projektiem.

Jaunatnes darba programmu attīstība Eiropas Savienībā nodrošināja arī startu jaunatnes politikas nostādņu izstrādāšanai dažās dalībvalstīs. Programmu nacionālo aģentūru izveide, kā arī nepieciešamā finansējuma piesaiste stimulēja nacionālo jaunatnes pasākumu koordinēšanu un pilnveidošanu. Dažās valstīs programmas “Jaunatne Euro-

Faktori, kas veicināja izmaiņas Eiropas jaunatnes darba projektu vadībā.





pai” procedūras un vadības principi tika iestrādāti citās nacionālajās jaunatnes programmās un politiskajās nostādnēs. Kā piemēru var atzīmēt faktu, ka programmā tikpat kā nebija noteikumu, kas segtu organizāciju administratīvās izmaksas. Patiesībā no organizācijām tika prasīts atrast līdzfinansējumu (bieži vien vairāk kā 50% apmērā). It īpaši programmas sākuma stadijā pastāvēja nepārprotams uzdevums piesaistīt projektus no līdzšinējām jaunatnes grupām.

• **Ekonomiskās un sociālās krīzes ietekme uz jauniem cilvēkiem, kā arī uzbrukums un tam sekojošās valsts labklājības reformas**

Šis ir viens no vizīplātītākajiem argumentiem, kas tiek izmantoti, lai izskaidrotu valsts sektora nepiedalīšanos vairākos asociatīvajos un sociāli politiskajos projektos. Daudzās Eiropas valstīs notiekošā (finansu) krīze - līdz ar vienotas valūtas projekta izstrādi Eiropas Savienībā - rezultātā ir radījusi resursu nepietiekamību, lai atbalstītu vai sekotu “tradicionālajiem” sociāli izglītojošajiem projektiem. Sociālajiem un jaunatnes projektiem vajadzēja kļūt par autonomiem un pārskatāmiem. Darba vietas vairs nebija drošas, struktūras netika atbalstītas. Uzsvars tagad tika likts uz rezultātiem, atbalsts tika sniegts projektiem, nevis organizācijām.

Daži no šiem argumentiem varētu likties pārāk nepamatoti, neobjektīvi un pat provokatīvi. Tomēr starpība ir redzama - ja ne rezultātos, tad vismaz filozofijā un jaunatnes politikas nostādņu principos. Paraugieties, piemēram, uz ideju, ka atbalsts jaunatnes (vai citām) organizācijām nekad nav ticis sniegts tik devīgi vai bezrūpīgi, kā daži analītiskie materiāli varētu likt domāt. Lielākajā daļā valstu jaunatnes organizācijām - un jo īpaši starptautiskajām organizācijām - vajadzēja cīnīties un pielikt lielas pūles, lai saglabātu neatkarību un izdzīvotu.

Tas daļēji varētu izskaidrot dažas no pretrunām saistībā ar projektu vadības popularitāti: lielāka daļa asociāciju, ieskaitot jaunatnes organizācijas, to atbalsta, nevis noliedz (tas ir dabiski, jo tās cenšas panākt labāku un efektīvāku risinājumu). Bez tam diskusija jau nenotiek “par” vai “pret” projektu vadību. Ikviens - un tas ir pareizi - vēlas, lai tiktu panākti iespējami labākie risinājumi, optimāli izmantojot re-

sursus, sasniedzot redzamus un ilgstošus rezultātus, kā arī nodrošinot labāko publicitāti.

• **Uzņēmējdarbības un liberālas ideoloģijas izmantošana sociālajā sektorā**

Papildus iepriekš teiktajam un tā rezultātā nav šaubu, ka liberālās ideoloģijas un principu pārsvars un kapitālisma “triumpfs” kopumā ir izraisījis uzņēmējdarbības kritēriju ietveršanu ārpustīrīgus sektorā, ieskaitot pilsonisko sabiedrību un dažreiz arī valsts pārvaldi. Vieni no jaunākajiem, pēc mūsu domām, vissvarīgākajiem principiem, kas iekļauti šajā publikācijā, ir tādi kā pārskatāmība, ienesīgums un, daudz vispārīgāk, uzņēmējdarbības vadība, kas piemērota nevalstiskajā un bezpeļņas sektorā. Projektu vadība nav palikusi imūna pret šīm attīstības tendencēm. Mēs pat varam apgalvot, ka arī peļņas sektors ir adaptējies daudz ideju no bezpeļņas sektora.

• **Demokrātijas un pilsoniskās sabiedrības atjaunošanas problēmas Austrumeiropā**

Komunisma sistēmas sabrukums Austrumu un Centrālajā Eiropā aicināja “Rietumus” sniegt atbalstu jaunajām demokrātiskajām Austrumu un Centrālajā Eiropā. Šis bija izaicinājums, ko ļoti ātri pieņēma Eiropas Padome un starptautiskās jaunatnes organizācijas. Jaunatnes politikas jomā tas nozīmēja tūlīt atbildēt uz vajadzībām, kuras vairāk saistījās ar tūlītējiem un taustāmiem rezultātiem, nevis ar principiem. Valstiskie un nevalstiskie partneri Austrumeiropā vēlējas saņemt konkrētus instrumentus un prasmes, kas palīdzētu tiem izstrādāt savas politiskās nostādnēs jeb vienkārši izdzīvot situācijā, kurā viss, kas nelikās atbilstošs uzņēmējdarbībai, ātrāk vai vēlāk cieta neveiksmi.

Praktiski projektu vadības kursi radīja labvēlīgu augsni pārmaiņām, un, jo īpaši jāuzsver fakts, ka tie izvērta paaugstināja prasības formālajā izglītībā. Nav grūti iztēloties šī visa rezonansi: bez ietekmes uz konkrēto valstu jaunatnes struktūrām un politiskajām nostādnēm, tas viss ietekmēja arī Eiropas un starptautisko jaunatnes organizāciju praksi un filozofiju.

Faktori, kas veicināja izmaiņas attiecībā uz projektu vadību Eiropas jaunatnes darbā.





• *Izmaiņas politiskajā un attīstības atbalstā*

Tajā pašā laikā radās nopietnas izmaiņas saistībā ar sadarbību un atbalstu attīstībai starp labāk nodrošinātajiem Ziemeļiem un nabadzīgākajiem Dienvidiem. Ir ļoti iespējams, ka izmaiņas sadarbības politikas attīstībā radās vispārēju politisko pārmaiņu rezultātā, ko lielākoties ietekmēja iepriekš minētie faktori. Tomēr mēs tam pievēršam uzmanību, jo tādā veidā tiek ilustrēta starpība. Lielā mērā pateicoties nevalstisko organizāciju attīstībai, "donoru valstis" sāka saistīt attīstības atbalstu vai palīdzību ar rezultātiem un demokrātiskajiem apstākļiem. Atbalsts tagad tiek sniegts gandrīz tikai projektiem, uzsvāru liekot uz maza apjoma projektiem, nevis "politiskajām nostādnēm".

• *Postmodernisms: jauniešu un jaunatnes grupu individualizācija*

Jaunatne tiek dēvēta par "risku sabiedrību", kur indivīds vairāk pieņem lēmumus par sevi, tam ir lielākas izvēles iespējas un tas pats ir atbildīgs par savas nākotnes veidošanu.

Šajā jaunajā vidē jaunatnes organizācijām un institūcijām ir jāastopas ar izaicinājumu adaptēties un modernizēties: ilgtermiņa programmas un saistības ir daudz sarežģītākas. Patiesībā daudzi jaunatnes darbinieki atzīst, cik grūti ir noturēt jauniešu interesi un dalību tādā aizraujošā un interesantā pasākumā kā jaunatnes apmaiņas programmas, ja tas ilgst vairāk kā sešus mēnešus.

Jaunieši, visticamāk, tik ātri neiesaistīsies organizācijā, programmā vai jautājumā. Kas pirms tam bija globālā satraukuma pamatā (piemēram, rasisms, nabadzība, karš), tagad liekas aizvietots ar bažām par globalizāciju un kā piedalīties tajā ar citiem līdzekļiem, piemēram, internetu. Vieglāk ir piedalīties projektā nevis organizācijā. Projekts ir un elastīgs un tam ir konkrēti un redzami rezultāti. Jauniešiem ir vieglāk sniegt savu ieguldījumu projekta veidošanā un vadībā bez nepieciešamības "lekt" cauri organizācijas vadības pakārtotajiem līmeņiem.

Faktori, kas veicināja izmaiņas attiecībā uz projektu vadību Eiropas jaunatnes darbā.



1.4. Vadība, vadība!

Ir grūti secināt, cik lielā mērā šie faktori ir bijuši sekas vai cēlonis prioritāšu, domāšanas un valodas izmaiņām attiecībā uz aktivitātēm un programmām Eiropas jaunatnes projektos. Faktiski tie palīdz izprast, kāpēc projekts un projektu vadība ir kļuvuši tik atpazīstami vārdi un metodes 90-tajos gados.

Dažas no šīm pārmaiņām faktiski nebija tik dziļas vai radikālas, kā tās izskatījās. Lielākās atšķirības nav sludinātajā, mācītajā patiesībā vai paveiktajos darbos, bet gan, cik nopietni jauninājumi tiek uztverti, adaptēti un izmantoti. Pietiktu ar pilsoniskās sabiedrības - kurā starptautiskās jaunatnes organizācijas ir daļa no tās - būtību un realitāti, lai liktu ikvienam apzināties pārāk neapdomīgas vispārīnāšanas risku.

Fakts, ka valoda un projektu vadības principi ir populāri, ne obligāti nozīmē, ka:

- Projekti un projektu vadība nepastāvēja pirms tam;
- Veiktā darba kvalitāte ir daudz augstāka mūsdienās nekā agrāk;
- Bija daudz resursu, kas netika atbilstoši izmantoti;
- Šodien ikviens ir labs projektu vadītājs un nav nekādu problēmu atšķirīgos līmeņos.

Neaizmirsīsim, ka daļa no iepriekš minētajām pārmaiņām tika stimulētas, jo šodien ir vairāk resursu nekā agrāk (piemēram, Eiropas jaunatnes projektiem), un arī iesaistīto partneru un institūciju skaits ir ievērojami pieaudzis. Virzītājspēks par labu efektivitātei un pārskatāmībai - pirmkārt, attiecībā uz projektu kvalitāti - tādējādi bija nenovēršams.



1.5. Vērtības pirms un pēc tam

Mēs varam uz šo jautājumu paraudzīties arī savādāk, atsaucot atmiņā un analizējot, kādas vērtības ir ietvertas projektu vadībā un jaunatnes darbā. Kādas tās ir? Vai tās ir mainījušās?

• **Efektivitāte**

Projektu plānošanas metodes ļauj organizācijām un institūcijām būt daudz efektīvākām, uzmanību pievēršot attiecīgās situācijas vai cilvēku grupas konkrētām vajadzībām. Ierobežojot iejaukšanās apjomu un paredzot rezultātus tik konkrēti, cik iespējams, resursi tiks izmantoti labākā veidā un vispārējai efektivitātei vajadzētu uzlaboties. Koncentrējot uzmanību iejaukšanās apjomam, ir garantija, ka rezultāti tiks sasniegti, jo šādā gadījumā pūles netiek šķiestas veltīgi un dažādu iesaistīto pušu ieguldījums ir daudz saskaņotāks un labāk koordinēts.

• **Pārskatāmība un atbildība**

Organizācijā vai grupā atbildību par veiktajām aktivitātēm nes ievēlētā valde, bet projektu vadībā atbildīgais ir projekta vadītājs. Šiem cilvēkiem ir augsta autonomijas pakāpe attiecībā uz to, kā attīstīt un vadīt projektu pēc tam, kad ir noskaidroti un apstiprināti mērķi politiskā līmenī. Sekas tam visam ir tādas, ka atbildība par projektu ir skaidrāka, jo ir vieglāk identificēt tās personas, kas uzņēmušās veikt katru no projekta soļiem. Tādējādi tiek piešķirtas arī lielākas "pilnvaras", jo darbinieki, locekļi vai brīvprātīgie daudz labāk apzinās atbildību un arī to rīcībā esošo varu. Pārskatāmība tiek nodrošināta arī tā iemesla dēļ, ka ir izvērstākas projekta novērtēšanas, izvērtēšanas, kā arī ziņošanas iespējas.

• **Vienlīdzība un neatkarība**

Projektiem parasti ir jāatbilst kritērijiem un prioritātēm - gan formālām, gan satura ziņā. Kritēriju pildīšana un iepriekš definē-

to prioritāšu ievērošana nosaka projektu atbilstību finansējuma vai cita veida atbalsta piešķiršanā. Šādā aspektā visi projekti ir "vienlīdzīgi", vismaz tādā kontekstā, ka tiem visiem ir jāatbilst līdzīgiem kritērijiem. Tādā veidā tiek nodrošināta objektivitāte. Tāpēc visas organizācijas ir, *a priori*, vienlīdzīgas un projekta kvalitāte ir izšķirošais faktors. Arī lēmumi var tikt pieņemti ar lielāku neatkarību, jo paši lēmēji nav saistīti ar aliansēm un pakļauti spiedienam. Patiesībā lēmumus bieži pieņem tā sauktās ekspertu komitejas, kas ir mazāk pakļautas politiskajam spiedienam. Šāda situācija nāk par labu "politiskajām" organizācijām, jo tām jāievēro tie paši noteikumi un jāizvairās no nepieciešamības sniegt konkrētu attaisnojumu.

• **Ekonomija un konsekvence**

Projektu finansēšana ļauj sponsoriem labāk pārskatīt to naudas izlietojumu (t.i., pārliecināties, ka budžets tiek tērēts tam, kam tas bija paredzēts).

Piešķirot specifiskus resursus mērķu un konkrētu aktivitāšu īstenošanai, ir iespējams palielināt resursu izmantošanas lietderību vai vismaz ierobežot nepamatotu vai nekontrolētu līdzekļu tērēšanu vai neatbilstošu produktu iegādi. Fakts, ka projektam ir noteikts laika izpildes termiņš un, iespējams, ietver dažādus novērtēšanas un uzraudzības atskaites punktus, var atvieglot finansiālo kontroli un projekta vadību.

• **Kvalitāte**

Kvalitāte, kas rodas projektu vadības rezultātā, potenciāli uzlabojas, izvēršot iespējas optimizēt iemaņu, resursu un procedūru identifikāciju attiecībā uz noteiktajiem mērķiem. Resursi tiek identificēti saistībā ar specifisko projekta vajadzību un mērķi. Uzraudzība un novērtēšana ir svarīgi instrumenti, lai "izmēritu" kvalitāti vai vismaz pārbaudītu progresa virzību mērķu sasniegšanā - gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi. Darīt labāk un darīt visu iespējamo izdodas vieglāk, ja iespējas ir skaidrāk nosakāmas.

**Vērtību maiņa
projektu vadībā un
jaunatnes darbā.**





• **Reālisms**

Projektu būtība ir tāda, ka tiem jābūt reāli īstenojamiem, tāpat arī mērķiem jābūt sasniedzamiem. Reālisms ir svarīga vērtība, jo tas palīdz novērst projektus, kuru mērķi ir neatbilstoši vai nekonsekventi ar izpildes organizācijas izmēru, kapacitāti vai kompetenci. Reālisms ir prāta un saprāta pārsvars pār sirdi vai garu. Reālisms ir arī motivācija, jo tas padara sasniegumus vieglāk ticamus un projektu redzamāku. Lielisku ideju pārvēršana redzamā darbībā un rezultātos varētu būt projektu moto.

• **Elastīgums**

Projektu nepieciešams plānot, īstenot un novērtēt. Saprātīga projektu vadība ļauj veikt izmaiņas projekta gaitā. Tādējādi var izlabot kļūdas, kas pieļautas plānošanas stadijā, vai kuras nebija iespējams paredzēt.

• **Caurspidīgums**

Projekta īstenošanas procesam jābūt pārredzamam, caurspīdīgam, kontrolējamam jebkurā procesā. Tas vairs nav jautājums par to, kas un cik daudz saņēma naudu vai subsīdijas, bet kas par šiem līdzekļiem tika iegādāts un kāds rezultāts sasniegts. Papildu caurspīdīgums var palielināt politisko nostādņu un programmu redzamību, jo vienmēr ir taustāmi rezultāti, ko var parādīt un viegli uztvert, izmantojot plašsaziņas līdzekļus vai citus komunikācijas kanālus.

Caurspīdīgums ir tikpat svarīgs projektu komandai un organizācijai, kā sponsoriem, kuriem tāpat nepieciešams attaisnot, demonstrēt, publicēt... ko tie dara ar līdzekļiem. Citiem vārdiem sakot, organizācija, vīzija vai prioritāte tiek "pārdota" labāk ar projektu palīdzību. Caurspīdīgums kalpo arī kā garants godīgumam un godprātībai, kas, savukārt, ir svarīgas vērtības jebkurai bezpeļņas organizācijai.

• **Kreativitāte un jaunrade**

Kreativitāte un jaunrade projektu vadībā palīdz rast jaunus risinājumus un metodes, lai sasniegtu mērķus. Finansētāji aicina katru jauno projektu izstrādāt atšķirīgu un unikālu, ievērojot jaunrades principu. Šādi rīkojoties, tiek stimulēta organizāciju kre-

ativitāte. Kreativitāte un jaunrade ietver nepieciešamību sekot līdzi jauniešu vai sabiedrības aktualitātēm un ņemt vērā citus cilvēkus, organizācijas un modes tendenču noteicējus. Kreativitāte un jaunrade labi saskan ar mūsdienīgumu un modernizāciju, kas ir nozīmīgas mūsdienu koncepcijas.

• **Konkurence**

Izstrādājot konkursa vadlīnijas finanšu institūcijas rada spiedienu uz pretendentiem, lai tie sniegtu labāku izpildījumu, efektivitāti un, galvenokārt, lai tie attaisnotu atbalstu, būdami labi vai labāki. Jo nekad netiek atbalstīti visi projekti - izvēlas labākos. Konkurence pavisam noteikti nav bez riska, bet tā noteikti pakļauj projektu komandas un organizācijas riskam un liek tām rast vislabākos risinājumus, lai panāktu finansējuma piešķiršanu.

• **Līdzdalība, mūsdienīgums un nodarbinātība**

Iepriekš minētās raksturīgās postmoderno sabiedrību jauniešu īpašības nozīmē arī to, ka daudziem jauniem cilvēkiem un jaunatnes darbiniekiem šāda veida projektu darbs nodrošina noderīgu un pieejamu iespēju iegūt vērtīgas zināšanas un pieredzi, kas tiem vēlāk noder darba tirgū.

Lai varētu domāt un ieviest praksē tādas vadības aktivitātes, kā projektus, ir nepieciešams apgūt, attīstīt un izmantot tādas iemaņas kā plānošana un vadība. Ir jāiemācās, kā realizēt atbildību un autonomiju neformālās izglītošanas aktivitātēs. Projektu darbs un tajā ietvertais komandas darbs - sociālo un komunikācijas prasmju attīstība - tādējādi ir motivējošs un tas sniedz iespējas, piešķirot nozīmi mazām un sasniedzamām pārmaiņām, kas spēj lauzt marginalizācijas un zema pašnovērtējuma robežas.

Protams, šīs sociālās līdzdalības formas ļoti atšķiras no "tradicionālajām" sociālās līdzdalības formām. Tām ir tāda priekšrocība, ka tās ir daudz piemērotākas un pieejamākas mūsdienu jauniešiem, pat ja šīs formas vēl nav vai ne vienmēr ir atbilstoši novērtētas un atpazītas. Tās joprojām ir problēma daudziem jauniešiem un projektu izstrādātājiem.





Mazajiem projektiem ir potenciāls mobilizēt sabiedrību darbam pie projekta un sniegt savu ieguldījumu sabiedrības līdzdalības uzlabošanā. Bez tam šie projekti ar to nozīmīgumu un vērtībām var veicināt jaunu cilvēku statusu sabiedrībā.

1.6. Projekta vērtības

Projektu izmantošana kā programmu un aktivitāšu plānošanas, organizēšanas un izstrādāšanas metode vai kā cilvēku un resursu vadības instruments maz ko pasaka par projektu būtību. Projektu plānošanai un vadībai kā tādai nav vērtību, kas varētu tikt piemērotas valsts un privātajos sektoros, kā arī pilsoniskajā sabiedrībā.

Tomēr, jāatzīst, Eiropas jaunatnes darbs nav neitrāls attiecībā uz vērtībām. Eiropas, kā arī nacionālais jaunatnes darbs tiek vadīts saskaņā ar prioritātēm un vērtībām, kas pašas par sevi ir netiešas vai precīzi formulētas jaunatnes politikas izpausme. Vienkāršais termins "Eiropas jaunatnes projekts" ietver noteikta veida filozofiju: sadarbību, līdzdalību, izglītību, autonomiju, bez tam šādu projektu izstrādā vai tā izstrādē piedalās jaunieši. Turklāt Eiropas Komisijas un Eiropas Padomes jaunatnes politiskajās nostādnēs un programmās ir savas vērtības, kas tiek ņemtas vērā un tiek veicinātas projekta izstrādāšanas gaitā.

Eiropas Savienības līmenī

- **Mobilitāte un solidaritāte**

Jauniešu kapacitāte un motivācija doties dzīvot un strādāt citā valstī, ir svarīga kā veids, lai veicinātu vienoto tirgu, darbaspēka pārvietošanās brīvību utt. Jaunu cilvēku mobilitāte ir līdzeklis, kā lauzt izolāciju, atsvēšināšanos vai pasivitāti, ieskaitot arī "mentālo mobilitāti". Mobilitāte un solidaritāte iet roku rokā - līdzīgi kā lēmumā par Eiropas Brīvprātīgo darba programmu - jo Eiropu nevajadzētu uztvert tikai kā telpu, lai attīstītu brīvo tirgu, ietverot pārvietošanās brīvību. Eiropas integrācijas process var būt veiksmīgs politiskajā, sociālajā un kultūras līmenī, ja ir izpratne par nepieciešamību

pēc solidaritātes, tādējādi saprotot Eiropu kā solidaritātes, nevis konkurences telpu.

- **Jauniešu patstāvība un kreativitāte**

Eiropas jauniešu projekti ir jāplāno un jāvada tādā veidā, lai stimulētu autonomiju, patstāvību un kreativitāti. Šīm vērtībām ir lielākā nozīme, sagatavojot un vadot projektu, kā arī ietekmējot jaunu cilvēku lomu šajos projektos (īpašnieki/dalībnieki, nevis patērētāji) un, protams, arī izvirzītos mērķus un attieksmi. Bez tam ir interesanti, kā pašpaļāvība un kreativitāte ir liktas kopā kā vērtības.

- **Kultūras dažādības izpratne**

Kultūras dažādība ir acīmredzama, ja paraugāties uz Eiropas kontinentu (un lielāko daļu kontinentu šajā jautājumā). Kultūras dažādības atzīšana par normālu parādību un pozitīvu vērtību, kā arī tai vēltītā izpratne ir daļa no stūrakmeņiem, kas veido Eiropu, cienot kultūras atšķirības. Tas ir arī priekšnosacījums starpkultūru studijām.

- **Rasisma, ksenofobijas un antisemitisma apkarošana**

Līdz ar cieņas un vērtību izpratnes veidošanos attiecībā uz kultūras dažādību rasisma, ksenofobijas un antisemitisma draudu apzināšana ir galvenie Eiropas programmu motīvi. Bez šo problēmu apzināšanas gandrīz tikpat kā nav iespējama kultūras dažādības izpratne un vērtību cienīšana, un līdz ar to arī cieņa pret citiem Eiropas un citos kontinentos dzīvojošajiem cilvēkiem.

- **Eiropas dimensijas jeb identitātes attīstīšana**

Programmā "Jaunatne Eiropai" tiek runāts par "jauniešu spēju saskatīt Eiropas Savienību kā neatņemamu daļu no to vēsturiskās, politiskās, kultūras un sociālās vides", kas, iespējams, ir visprecīzāk formulētā atsaucē, citos programmas punktos saukta par "Eiropas dimensiju jeb identitāti". Saskaņā ar šo un citām programmām galvenais mērķis nav radīt jaunu identitāti, lai aizstātu nacionālo (vai citas identitātes), bet drīzāk uzlabot izpratni par Eiropas Savienības un Eiropas integrācijas procesa lomu kā tagadnes un nākotnes neatņemamu sastāvdaļu. Tas ietver aicinājumu/nepieciešamību ietvert Eiropas dimensiju vietējā un nacionālajā līmenī.

Svarīgi Eiropas jaunatnes projektu vadīšanas elementi.





Tajā pašā laikā personas, kas bija iesaistītas šīs politikas definēšanā, rūpējās par to, lai Eiropas dimensija nebūtu sevišķa privilēģija Eiropas Savienības dalībvalstīm. Tādējādi abas programmas ("Jaunatne Eiropai", Eiropas Brīvprātīgā darba programma) ir pieejamas citām valstīm (programmas valstīm vai trešām valstīm), lai gan atšķirīgā veidā un apjomā (tās darbojas vieglāk abpusējās jaunatnes programmas ietvaros).

- **Aktīva jauniešu līdzdalība sabiedriskajos procesos un institūciju darbībā**

"Jauniešu mudināšana aktīvi piedalīties sabiedriskajos procesos, iesaistoties bezpeļņas asociācijās un organizācijās" nozīmē atzīt pilsoniskās sabiedrības, asociāciju un organizāciju būtisko lomu līdzdalības un pilsonības attīstībā. Vienlaicīgi tiek uzsvērts bezpeļņas sektora nozīmīgums kopumā (tā kā Eiropas jaunatnes programmas galvenokārt ir izglītojoša rakstura un darbojas uz bezpeļņas organizāciju bāzes). Jaunatnes programmas "sekmē jauniešu līdzdalību, apzinoties demokrātijas nozīmīgumu sabiedrības organizācijā un tādējādi mudina tos aktīvi piedalīties tās institūcijās". Turklāt ir apskatīta arī nepieciešamība "ļaut jauniešiem izteikt savu viedokli par sabiedrībā notiekošajiem procesiem un mudināt dažādas iesaistītās valsts instances pievērst tam uzmanību", kas ir precīza norāde valsts institūcijām būt atvērtām un uzturēt jauniešos vēlmi piedalīties sabiedriskajos procesos.

- **Jauniešu ar ierobežotām iespējām līdzdalība**

Abās programmās ir noteikta prioritāte attiecībā uz jauniešu ar ierobežotām iespējām līdzdalību, atzīstot sociālās kohēzijas un Eiropas programmu pieejamības nozīmi visiem jauniešiem. Tas tiek veicināts ar dažādiem pasākumiem, ieskaitot finansiālā atbalsta iespējas. Tas pats ir uzsvērts arī Eiropas Brīvprātīgā darba programmā: "(...) veicināt visu jauniešu piekļūvi programmai."

- **Vienlīdzīga vīriešu un sieviešu līdzdalība**

Abās programmās tiek uzsvērts vīriešu un sieviešu vienlīdzības aizsargāšana, veicināšana un apzināšana. Programmā "Jaunatne Eiropai" tiek runāts arī par sieviešu līdzdalības veicināšanu: "Likt jauniešiem apzināties nepieciešamību nodrošināt vienlīdzīgas iespējas un mudināt sievietes aktīvi piedalīties visos sabiedrības sektoros." Eiropas brīvprātīgajā darba programmā tas ir galvenais nosacījums, saskaņā ar kuru programma tiek vadīta: "(...) tiek paredzēts [Eiropas brīvprātīgajā darba programmā], ievērojot vienlīdzīgas iespējas vīriešiem un sievietēm, veicināt mobilitāti un solidaritāti (...)." Tā pati par sevi ir Eiropas Savienības vispārējo politikas principu atspoguļošana, kā to var izlasīt lēmumu preambulās.

- **Neatkarība, iniciatīva un kreativitāte**

"Neatkarības, kreativitātes un uzņēmības veicināšana jaunu cilvēku vidū, jo īpaši sociālajā, pilsoniskajā, kultūras un vides līmenī" ir viens no programmas "Jaunatne Eiropai" mērķiem, uzsverot nepieciešamību sekmēt jaunu cilvēku nodarbinātību. Šajā aspektā Eiropas Brīvprātīgā darba programma iet vēl tālāk: "Veicināt iniciatīvas, kreativitātes un solidaritātes garu jauniešu vidū, lai nodrošinātu tiem iespēju aktīvi integrēties sabiedrībā (...)." Šīs vērtības sliecas ārpus sociālajiem un politiskajiem mērķiem un tiek ietvertas izglītības un apmācību mērķos: iesaistīšanās Eiropas projektā, galvenokārt uzturoties ārvalstīs, "atver acis" jauniem cilvēkiem un attīsta to autonomiju, neatkarību un kreativitāti. Neformālās izglītības loma tiek tālāk izskatīta jaunajā programmā "Jaunatne".

- **Starpkultūru izglītība**

Starpkultūru izglītība ir punkts, kas pieņemts ikvienā jaunatnes programmas sadaļā kā mērķis, nosacījums vai nepieciešamība. Programmā "Jaunatne Eiropai" starpkultūru izglītība sastāda gan daļu no sociālajiem mērķiem (solidaritāte, cilvēktiesības un kultūras dažādība), gan arī

Svarīgi Eiropas jaunatnes projektu vadīšanas elementi





izglītības mērķiem (skatīt pieteikumu un ziņojumu formas vai vadlīnijas pretendentiem).

Starpkultūru izglītība ir jāaplūko kopā ar citiem Eiropas dimensijas un atvērtības aspektiem attiecībā uz trešām valstīm (ieskaitot imigrantu izcelsmes jauniešu iespēju iegūt informāciju par savas izcelsmes valsts kultūru).

Visbeidzot vērtības saistībā ar starpkultūru izglītību ir minētas atjaunotajos mērķos, lai veicinātu cieņu pret "kultūras dažādību un kopejām pamatvērtībām".

- **Neformālās izglītības atzīšana un veicināšana**

Neformālās izglītības loma, veicinot sociālos un izglītības mērķus, ir redzama visās pašreizējās jaunatnes programmās, un vismazāk tāpēc, ka tās ir programmas ar izglītojošu mērķi ārpus formālās izglītības ietvariem.

Neformālā izglītība ir jāaplūko mūža izglītības un apmācības veicināšanas kontekstā, kurā tai ir "svarīga loma, lai veicinātu nodarbinātību, piemērošanās spējas un uzņēmējdarbības kultūru, kā arī vienlīdzīgas iespējas"¹. Turklāt jaunajai programmai ir mērķis "stimulēt Eiropā iegūtās neformālās izglītības atzīšanu".

Eiropas Padomes līmenī

Eiropas Padomes jaunatnes politikas galvenās vērtības un virzieni formāli tika pieņemti EP Ministru Padomes 98. rezolūcijas 6. punktā 1998. gada 16. aprīlī, politiski apstiprinot Padomes Jaunatnes Direktorāta prioritātes un praksi.

- **Palīdzēt jauniešiem risināt problēmas un realizēt vēlmes**

Jaunatnes politikā tiek ievērotas pašu jauniešu (nevis institūciju) izvirzītās prioritātes un plāni, sekmējot miera, brīvības un solidaritātes vērtības.

- **Īpaša uzmanība jauniešiem ar ierobežotām iespējām**

"Sniedzot ieguldījumu sociālajā kohēzijā, jo īpaši apkarojot sociālo atstumšanu", īpaša uzmanība jauniešiem ar ierobežotām iespējām ir vadošais Eiropas Padomes jaunatnes politikas princips.

- **Līdzdalība un pilsoniskās sabiedrības stiprināšana**

Līdzdalība un pilsoniskās sabiedrības stiprināšana liekas dabisks process organizācijā, kas pirmajā vietā ierindo cilvēktiesības un demokrātiju. Jauniešu līdzdalība tiem svarīgu lēmumu pieņemšanā ir viens no Direktorāta jaunatnes sfēras pilāriem jau kopš tās izveides, galvenokārt, attīstot sadarbību starp valdības instancēm un jaunatnes organizācijām. Šo mērķi līdz ar citiem ir jāīsteno, veicinot pilsonisku sabiedrību.

- **Jaunatnes mobilitāte**

Jaunatnes mobilitātes nozīmīgums Eiropas Padomes kontekstā ir jāapskata, ņemot vērā organizācijas starptautisko dimensiju un dažādos joprojām atšķirīgos šķēršļus, kas traucē jauniešu pārvietošanos starp Austrumeiropu un Rietumeiropu.

- **Starpkultūru dialogs**

98. rezolūcijas 6. punktā tiek runāts par starpkultūru dialogu kā vienu no Eiropas Padomes politikas prioritātēm, "izrādot cieņu dažādībai". Eiropas Jaunatnes centri (EJC) un Eiropas Jaunatnes fonds (EJF) ir spēlējis galveno lomu starpkultūru studiju padziļināšanā un ieviešanā neformālu izglītības aktivitāšu ietvaros. Starpkultūru studijas ietver visas Eiropas Padomes apmācību un izglītības aktivitātes jaunatnes sfērā, ieskaitot sadarbību ar Savienību šajā jomā. Pie tam starpkultūru dialogs veicina starptautiskas sadarbības izpratni katras sabiedrības ietvaros, proti, nodrošinot un attīstot mazākuma tiesības.

- **Cilvēktiesību un demokrātijas attīstība**

Ņemot vērā iepriekš teikto par starpkultūru dialogu, prioritāte ir piešķirta arī "rasisma, ksenofobijas, antisemitisma un neiecietības apkarošanai", kā arī "visa veida kustībām, kas apdraud demokrātiju". Demokrātijas un cilvēktiesību konsolidācija ir skaidri minēta kā galvenā prioritāte, attīstot jauniešu saistības un uzlabojot informētību.

Svarīgi Eiropas jaunatnes projektu vadīšanas elementi



¹ Ministru Padomes Kopējā Nostāja (EK) Nr. 22/1999, kas tika pieņemta 1999. gada 28. jūnijā ar mērķi pieņemt lēmumu izstrādāt "Jaunatnes Kopienas darbības plānu" ("Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis", 22.07. 1999.).



- **Jaunu jaunatnes līdzdalības formu veicināšana**

Iespējams, šī vērtība ir daudz vairāk vērsta uz iekšieni nekā pārējās iepriekš minētās vērtības un prioritātes, jaunas jaunatnes līdzdalības formas tomēr ir svarīga prioritāte, jo tā atspoguļo jaunu cilvēku vienmēr mainīgo raksturu, kā arī nepieciešamību pēc jaunatnes politisko nostādņu un programmu mainīšanas, ieskaitot arī Eiropas jaunatnes projektus.

- **Atbildības uzņemšanās**

Saskaņā ar mērķi gatavoties “pilsoniskajai sabiedrībai” un veicināt neformālu izglītību Eiropas Padome uzskata par prioritāti “sagatavot jauniešus uzņemt atbildību”. To var saprast kā pilsoniskās sabiedrības īpašās lomas un “demokrātijas skolas” atzīšanu, ko pārstāv nevalstiskās organizācijas un jo īpaši jaunatnes organizācijas.

- **Jaunatnes politisko nostādņu izstrādāšana**

98. rezolūcijas 6. punktā ir uzskaitīti vairāki mērķi un prioritātes saistībā ar jaunatnes politisko nostādņu atzīšanu un izstrādāšanu, jo tādējādi var “gūt vairāk no jauniešu piedāvātā potenciāla”, kas ir svarīgs jaunatnes projektu vadīšanas noteikums. Saskaņā ar jaunatnes politisko nostādņu izstrādāšanu ir pieminēta atbilstošas likumdošanas un struktūras attīstība, informācijas un labas prakses apmaiņa utt. Tādējādi tiek arī atzīts fakts, ka Eiropas Padomes jaunatnes politika nevar tikt veicināta bez nacionālās jaunatnes politikas izveides.

Lai gan šī vērtība liekas daudz formālāka nekā iepriekšējās, jaunatnes politisko nostādņu forma un struktūra varētu ievērojami ietekmēt jaunatnes projektu formu un lomu attiecīgajā valstī. Katrā valstī ir citādas prioritātes, finansētājorganizācijas, atšķirīgi tiek novērtēti jaunatnes projekti.

Šīs vērtības mūsu projektos

Mēs uzskatām, ka Eiropas jaunatnes projektu vadīšanas nolūkā nav nepieciešams zināt visas šīs vērtības un principus. Nav nepieciešams tās visas ņemt vērā viena projekta izstrādē. Tomēr svarīgi ir ievērot šādus principus.

Zināt vērtības, saskaņā ar kurām mēs vadām mūsu projektus.

Tās, kā mēs redzam, ir jānosaka iesaistīto jauniešu mērķa grupai, organizācijai vai institūcijai, kas veic vai sekmē projektu izstrādi, un mums pašiem kā individiem vai komandām, darbojoties kā projektu vadītājiem. Visbeidzot, lai mērķi būtu finansiāli īstenojami, tiem jānosaka ar dažām Eiropas institūciju - vai citu sponsoru - vērtībām vai prioritātēm.

Nav nepieciešams, ka galvenās vērtības katram no šiem partneriem ir vienādas. Tomēr tām ir jābūt saskaņotām. Šī iemesla dēļ projektu vadītājiem ir svarīgi konkrētās vērtības apzināt un mēģināt tās noteikt, un apspriest vispārēja vai konkrēta rakstura diskusijās.

Eiropas projektu gadījumā noskaidrot iemeslus iesaistīties Eiropas sadarbībā.

Eiropa ir kas vairāk par iespēju iegūt finansējumu apmaiņas projektam vai ceļojumam uz ārzemēm. Jauniešiem ārzemēs iegūtās pieredzes vērtības un ietekme var būt ļoti svarīga. Tādējādi ir svarīgi, ka projektu vadītāji zina, kāds virzītājspēks motivē jauniešus gūt labumu no šāda veida pieredzes - lai neteiktu, ka Eiropas institūciju mērķi ir jāpieņem kā jauna reliģija vai uzspiestas programmas elements.

Spēt saglabāt kontroli.

Iespējams, visnozīmīgākās projektu vadības iemaņas un attieksme ir spēt saglabāt kontroli - vadīt projektu, nevis ļaut, lai notikumi un trešās puses to dara. Lai to panāktu, ir nepieciešams izvirzīt skaidras prioritātes, mērķus un arī galvenās vērtības, un principus, ieskaitot tos, kas jo sevišķi ietekmē izglītības procesu.

Apzināt robežas.

Projekta izstrāde var būt ļoti unikāla un bagātīga pieredze, bet projekts ir tikai projekts, tāpat kā cilvēks ir tikai cilvēks. Abos gadījumos ir robežas attiecībā uz mērķiem, kompetenci, laiku utt. Projekts viens pats nevar izmainīt sabiedrību, taču tas var sniegt ieguldījumu, pievēršot uzmanību vai atrisinot konkrētu jautājumu vai problēmu. Darbs ar projektiem nozīmē noteikt prioritātes un izslēgt punktus, kas nav prioritātes. Lai noteiktu prioritātes, nepieciešams konstatēt kritērijus saskaņā ar... vērtībām, mērķiem vai vajadzībām. Robežu apzināšana ir svarīga arī, lai atbilstoši

Svarīgi Eiropas jaunatnes projektu vadīšanas elementi





Projektu
vadība
MM

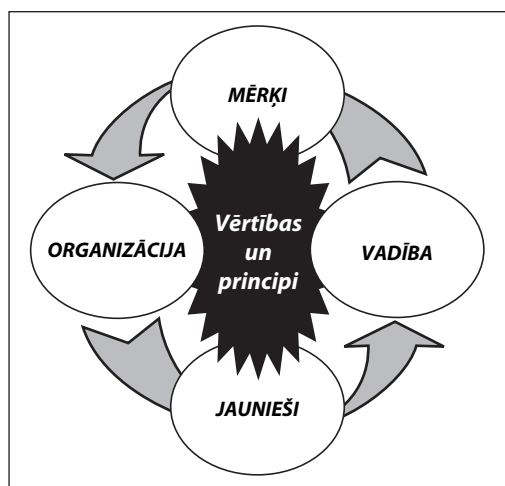
novērtētu pārmaiņas un rezultātus - ne visu var mainīt vienā dienā un ne viss var tikt atrisināts ar izglītības palīdzību.

Atbilstoši sagatavoties jeb iziet apmācību kursu.

Mēs lasijām iepriekšējās nodaļās, cik svarīga ir kļuvusi jauniešu neformālā apmācība Eiropas institūcijām un Eiropas jaunatnes programmām. Ja mēs runājam par kaut ko tik kopēju un izšķiroši svarīgu kā starpkultūru studijas vai līdzdalība, nav reāli sagaidīt, ka katrs jaunatnes darbinieks vai vadītājs automātiski kļūs kompetents šajās jomās, ja viņš/viņa iepriekš neizies atbilstošu apmācību kursu. Tādējādi adekvātu apmācību organizēšana un dalība šādosursos ir ļoti svarīga ne tikai tāpēc, lai projekts būtu veiksmīgs, bet arī lai sasniegtu izglītojošos mērķus.

Spēt iestrādāt un pielāgot šīs vērtības attiecībā uz jauniešiem.

Jaunatnes darbinieka, vadītāja vai pedagoga loma (kas var atšķirties no projekta vadītāja lomas) būs pielāgot un iestrādāt šīs vērtības un izglītības principus programmā, kas piemērota jauniešiem. Tā arī ir spēja saprast un komunicēt ar jauniešiem, lai izprastu to vērtības un iestrādātu tās projektā un tā metodoloģijā.



1.7. Uz projektiem orientētas politikas robežas

Arī projektiem ir robežas

Projekts vispirms ir sociālo pārmaiņu instruments vai vismaz tas ir veids, kā mēs vēlētos, lai projekts tiktu saprasts jaunatnes un sociālajā darbā. Projekti reti kad paši par sevi ir uzskatāmi par rezultātu, tie vienkārši ir cits veids, kā plānot, organizēt, mobilizēt un sasniegt. Protams, to potenciāls resursu optimizēšanā un cilvēku iesaistīšanā padara tos par ārkārtīgi piemērotu instrumentu tieši Eiropas jaunatnes programmām. Tomēr iepriekš minēto projektu vadības priekšrocību saraksta augšgalā ir jāmin arī spēja identificēt un apzināt risku un robežas.

Palielināta kontrole

Samazināts atbalsts projektu izstrādē programmām un organizācijām padara organizācijas daudz ievainojamākas attiecībā uz specifisku projektu finansēšanu, kuriem bieži ir ierobežoti vai specifiski mērķi un forma. Bez tam ir vieglāk kontrolēt organizācijas attīstību ar atbalstīto projektu skaitu un apjomu. Ierobežots atbalsts projektam var aizkavēt programmu attīstību un jebkurā gadījumā ierobežot organizācijas izplešanās iespējas. Tā kā par daudziem projektiem lēmumi tiek pieņemti regulāri (katru gadu vai katru otro gadu), var tikt ierobežota organizācijas neatkarība un pārvietošanās brīvība, jo faktiski sponsoriem (kas bieži ir valsts institūcijas) ir vairāk kontroles iespējas, kas var tikt nomaskētas ar vienlīdzības vai projektu kvalitātes aspektu. Visbeidzot projektu uzsvēršana ļauj valdībām viegli noteikt NVO aktivitāšu apjomu, nolemjot, kas tiks finansēts un kas ne. Kā alternatīvu risinājumu varētu minēt: sākt ar jaunatnes organizāciju vajadzībām un iecerēm.

Jaunatnes politikas un programmu istermiņa plāni

Lai gan mēs atzīstam, ka jaunatnes darba institūcijām ir svarīgi saglabāt saskaņu ar jauniešiem - un tādējādi darboties un

Svarīgi Eiropas jaunatnes projektu vadīšanas elementi





**Svarīgākie Eiropas
jaunatnes projektu
vadīšanas elementi**



reaģēt, spējot ilgstoši pielāgoties - projektu nostādīšanai par politisko nostādņu mērķiem nevajadzētu kavēt vidus un ilgtermiņa mērķu sasniegšanu. Dziļāku un nepārtrauktu pārmaiņu radīšana sabiedrībā nevar notikt tikai ar īstermiņa projektu palīdzību. Daudzi projekti diemžēl tiek vadīti, izjutot spiedienu no daudzu cilvēku iesaistīšanas (projekti ir redzami, prezentējami, tajos ir lieli skaitļi) un no dažādu jauniešu iesaistīšanas (izvairīšanās no sabiedroto grupējumu veidošanās, atklātības demonstrēšana utt.), kas kavē vai vismaz sarežģī vidus termiņa pieejas īstenošanu ar dažām jauniešu grupām. Pati par sevi šī pieeja daļēji ir jaunu cilvēku neiesaistīšanās iemesls - parādība, kas izskaidrojama kā sekas.

Daudz un mazi projekti

Jaunatnes politikas vispārēja attīstība Eiropas līmenī nozīmē arī, ka valstīm ir dažādas iespējas ietekmēt jauniešus un jaunatnes partnerus, ko ne vienmēr vada cēli principi. Plašsaziņas līdzekļu uzmanības piesaistīšana un "tirgus vajadzībām pielāgojami rezultāti" bieži tiek tulkoti kā priekšroka kvantitātei, nevis kvalitātei. Ir daudzi projektu piemēri, kad tiek panākts nepietiekošs finansējums vai segums, kas jāizmanto ar minimālu kvalitāti, tomēr šis finansējums ir bijis pietiekams, lai radītu "klientūras" efektu vai ļautu atbildīgajam politiķim informēt presi par lieliem skaitļiem pirms nākamajām vēlēšanām.

Sevišķs spiediens uz jaunatnes darbiniekiem

Pēdējos gados ir pieredzēts palielināts spiediens uz profesionāliem jaunatnes darbiniekiem, lai izstrādātu un vadītu projektus. Dažos gadījumos tas pat ir aizgājis tik tālu, ka viss darbs ir "pārvērst" par projektu (ar zināmiem labiem rezultātiem), taču pat tajos gadījumos, kad tas nav aizgājis tik tālu, uz jaunatnes darbiniekiem var tikt izdarīts spiediens "domāt atšķirīgi un rīkoties atšķirīgi". No jaunatnes darbiniekiem tiek prasīts pildīt projektu vadītāju, administratoru un līdzekļu vākšanas ekspertu pienākumus. Bieži vien šādu funkciju piešķiršanai ir pamatoti iemesli, tomēr fakts ir tāds, ka jaunatnes darbiniekiem bieži jāveic uzdevumi, kuru izpildei tiem nav atbilstošās kompetences. Protams,

tiks demonstrēta jaunatnes darbinieku profesionālā "tirgus" vērtība, taču pastāv risks, ka tas tiek darīts uz ciešāku attiecību rēķina ar jauniešiem, kā arī uz stabilitātes un drošības rēķina, kas parasti ir zema šajā jomā. Motivācijas trūkumu un neiesaistīšanos nevajadzētu pārāk zemu novērtēt. Daļu no šādu politisko nostādņu ietekmes var saskatīt arvien pieaugošajā jaunatnes darbinieku skaitā, kuru pienākums ir strādāt kā konsultantiem vai ārštata darbiniekiem.

Īsti projekti ar neīstām vajadzībām

Prioritāte, kas sniegta projektu atbalstam kā jaunatnes politikas formai, var radīt pretēju efektu, kā rezultātā tiktu izstrādāti nevajadzīgi projekti vai drīzāk - projekti, kuru vajadzības nav acīmredzamas. Tas jo īpaši var notikt tādās situācijās, ja organizācijas paļaujas uz projektu naudu, lai izdzīvotu vai lai saglabātu svarīgus pakalpojumus vai amatus, kas citādi nebūtu iespējams. Lai gan projektu kvalitāte no tā neciestu, pastāv varbūtība, ka šiem projektiem tiek piešķirta mākslīga prioritāte. Šo elementu dažreiz var saskatīt organizācijās, kas ir iesaistītas dažāda veida projektos.

Tie paši, bet nevienlīdzīgi

Atbalsta demokrātija projektos - liekot uzvaru uz katra projekta kvalitāti un mazāk uz projekta veicēja statusu (lai gan tas vienmēr spēlē lomu, vismaz attiecībā uz iepriekšējām atskaitēm) - var dažos gadījumos izraisīt vienādu pieeju dažādās situācijās. Veiksmīgas projekta izstrādes nosacījumi balstās uz daudziem aspektiem: iepriekšēja pieredze, organizācijas dimensija, tās finansiālā kapacitāte, tās kapacitāte radīt iekšēju mijiedarbību un mobilizēt dažādus ekspertus utt. Tas bieži tiek uzsvērts ar augošu tendenci pieprasīt organizācijām piesaistīt līdzekļus vai atrast līdzfinansējumu atsevišķām budžeta daļām. Ir skaidrs, ka dažas organizācijas ir labāk piemērotas, nekā citas (ieskaitot spēju formāli atbilst kritērijiem), kurām nākas vadīt projektu ar daudz augstāku riska pakāpi un apšaubāmu kvalitāti vai kuras ir spiestas pamest projektu. Būtu interesanti, piemēram, noteikt mazo organizāciju skaitu, kas tika finansiāli "izkvēpinātas" programmas "Jaunatne Eiropai" D projektos, kas ir tikai viens no vispazīstamākajiem projektu iedalījumiem. Šis ir gadījums, kad vienlīdzības



princips var nonākt sadursmē ar sludināto (Eiropas) jaunatnes programmu pieejamību visiem jauniešiem. Pārfrāzējot Dž. Orvelu: "Visi projekti ir vienlīdzīgi, bet daži ir vienlīdzīgāki par citiem."

Jaunatnes politikas un projektu vadības deformācija

Protams, jaunatnes politisko nostādņu visu veidu risks - dažos gadījumos ļoti iespējams - kas balstīts uz projektu vadību, ir deformācija jeb novirzes projektu vadībā vai jaunatnes politisko nostādņu un programmu definēšanā un uzraudzībā. Tās nav raksturīgas projektu vadībā un var tikt novērstas vai labotas.

Tomēr ir taisnība, ka arī cita veida jaunatnes politikas attīstībā un jaunatnes programmu atbalstā ir līdzīgs risks - dažreiz lielākā apjomā - izvirzot mazāk priekšrocību salīdzinājumā ar projektu vadību.

Ir jāiebilst arī pret faktu, ka jaunatnes politisko nostādņu un programmu ieviešanai ir nepieciešami profesionāļi, kas apzinās savu lomu, varu un ietekmi un kurus nepieciešams atbilstoši apmācīt un uzraudzīt.

Projekti un programmas ir politisko vērtību un prioritāšu atspoguļojums, un daudzās valstīs tās ietver iespēju lēmuma pieņemējam vai politiķim ietekmēt projektus un noteikt valsts resursu piešķiršanu (proti, ar projektu palīdzību). Galarezultātā projekti vienmēr ir politikas izpausme, kas ir pārstāvēnieciskā demokrātija, un vienmēr ietver līdzsvara izjaukšanu starp dažādām likumīgajām interesēm.

Tādējādi ir svarīgi atcerēties, kas ir teikts iepriekš: projektu vadība būtībā ir instruments ar daudz funkcijām. Ko jaunatnes politikas izstrādātāji un praktizētāji no tās iegūst, ir atkarīgs no to kapacitātes un spējām, vērtībām un interesēm, un spējas mācīties.

Projektu starpkultūru dimensija

Neatkarīgi no tā, vai izstrādājamais projekts tiek veikts Eiropas Padomes vai Eiropas Savienības programmu ietvaros vai tikai nacionālā līmenī, ir viena dimensija, kas kļūst arvien redzamāka jaunatnes darbā, un tie ir starpkultūru projekti.

Starpkultūru projekti gadu gaitā ir kļuvuši par kritēriju un dimensiju, kas iegūvis pieaugošu nozīmi. Tie tiek uzskatīti par daļu no programmu mērķiem, jaunatnes politisko nostādņu prioritātēm, konkrētiem projektu mērķiem un arī par metodoloģiju. Tie ir aprakstīti daudzās grāmatās, juridiskajos tekstos par jaunatnes politiskajām nostādnēm Eiropā, projektu pieteikumu un ziņojumu veidlapās. Starpkultūru projekti ir pieminēti arī daudzu jaunatnes projektu aktivitāšu programmā.

Mēs jau zinām, kādā mērā vērtības, prioritātes un metodoloģija ir ietverta Eiropas Padomes un Eiropas Savienības programmās. Mēs arī esam izpētījuši tās dubulto lomu, veicinot labāku izpratni par atšķirībām starp valstīm un vienas valsts robežās (piemēram, starp vairākumu un mazākumu, imigrantiem utt.).

Starpkultūru izglītība ir apskatīta citā mācību materiālā šīs pašas sērijas ietvaros. Tāpēc mēs atturēsimies no tēmas izvēršanas, kas jau ir apskatīta citviet un par kuru ir pieejama plaša metodoloģiskā, praktiskā un teorētiskā literatūra. Šajā stadijā mēs vēlētos pievērst uzmanību starpkultūru interferencēm, kas varētu rasties projektu vadībā, neatkarīgi no tā, vai tās rodas Eiropas partnerattiecību rezultātā vai iesaistot vairākas kultūras "pašmāju" projektā.

Svarīgākie Eiropas jaunatnes projektu vadīšanas elementi





1.8. Kultūra un projektu vadība

Viena no problēmām, kas saistīta ar starpkultūru attiecībām, ir fakts, ka nav viegli saprast vai cilvēks rīkojas tā vai citādi savas kultūras vai īpašību dēļ. Turklāt starpkultūru projekta vadīšanā bieži ir nepieciešams strādāt vismaz vienā svešvalodā - tādējādi tiek palielināts komunikācijas risks - un var rasties pārpratumi, kas tiks piedēvēti valodas vai komunikācijas grūtībām vai kultūras atšķirībām. Atšķirība, iespējams, nav skaidra, jo valoda ir daļa no kultūras, taču tendence etniskot un vispārināt individuālo pieredzi un uzvedības modeļus, saistot tos ar stereotipiskām kultūras iezīmēm, ir ļoti spēcīga, un varbūt tas ir pirmais solis kultūras apzināšanas virzienā.

Daudz pētījumu ir veikti, nosakot kultūras ietekmi uz dažādiem vadības stiliem, tomēr ne vienmēr ir izdevies nonākt pie konkrētiem secinājumiem, un dažas pašreizējās attiecības tiek raksturotas ar teicienu: "Yo no creo en las brujas, pero que las hay, las hay."² Liekas, ka kultūras atšķirību dēļ cilvēki ir nonākuši daudzās smieklīgās un ne tik smieklīgās situācijās, kas radušās multikultūru projektos. Mēs necentīsimies pateikt ko jaunu, pat ne sasniegt pilnību, taču mēs vēlētos pieminēt dažas jomas, kur varētu rasties konflikti, apjukums, frustrācija vai satraukums saistībā ar projektu vadību.

Kultūra un vara

Visas kultūras ir vienlīdzīgas to vērtību ziņā, taču mēs ne vienmēr mēdzam tā domāt. Mēs tiecamies izveidot hierarhijas starp kultūrām, parasti sākot ar mūsu pašu ("labāka vai sliktāka", vairāk vai mazāk "attīstīta", "stiprāka vai vājāka" utt.).

Projektu plānošana un vadīšana vienmēr ietver vairāk vai mazāk izvērstas pārrunas un dažādu atšķirīgu, tomēr parasti savienojamu, interešu saskaņošanu. Izpratne par sevi un izpratne par citu ietekmē veidu, kā partneri pārrunās un spēs rast problēmu risinājumu.

Kurš uzņemas projekta vadīšanas iniciatīvu? Kurš nosaka ierobežojumus? Kurš definē prioritātes? Kurš nolemj, kas ir derīgs un kas nav? Kurš "apciemo" kuru un kurš ir "mājās"? Kam "pieder" projekts?

Šie ir tikai daži no jautājumiem, kas visticamāk radīsies mierīgu pārrunu rezultātā un projekta īstenošanas laikā un kur kultūra spēlēs zināmu lomu.

Kultūra un organizācija

Kurš ir labi organizēts Eiropā un kurš ir - slikti? Kurš nosaka, kas ir laba organizācija? Kādi ir kritēriji labai un efektīvai organizācijai?

Efektivitātes un organizācijas kritēriji - un projekts ir pasākumu vai plānu organizēšanas paraugs - bieži tiek uzskatīti par universāliem. Jā, tie dažreiz tiek mācīti, praktizēti un izvērtēti dažreiz radikāli atšķirīgos veidos. Soli-pa-solim pieeja dažiem liksies ideāla, kamēr citiem ērti liksies spert vairākus soļus vienā reizē. Improvizācijas loma - kas citos apstākļos var tikt saukta par kreativitāti - ir viena no pretrunīgākajām. Faktiski tā ir prognožu piepildīšanās (vai nepiepildīšanās) un veikto darbību konfrontācija, kas ir likta uz spēles.

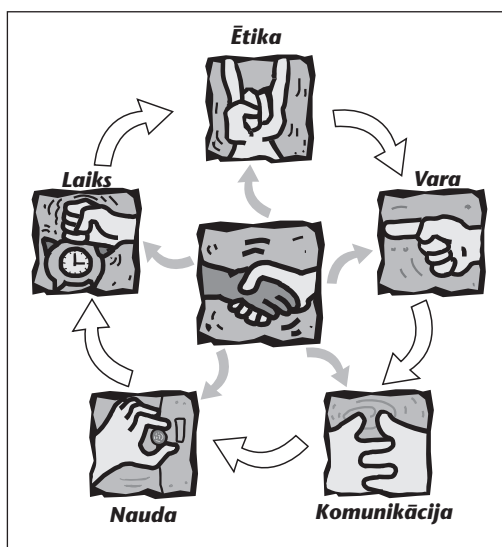
Kultūra un laiks

Līdzīgi, atbildot uz jautājumu, kurš ir labi organizēts, ir jājautā - kurš ir laikā. Laika plānošana bieži ir kritērijs, lai noteiktu punktualitāti. Mēs visi zinām, kuram Eiropā ir reputācija "punktuāls", "nekad nav punktuāls" un pat "pārāk punktuāls". Cieņa ir vārds, kas parasti ir uz mēles šādos brīžos, kad sarunas kļūst emocionālas. Jā, visi piekrīt, ka viena stunda sastāv no sešdesmit minūtēm, bet šī fakta loģiskās sekas tiek izprastas ļoti atšķirīgi.

Svarīgākie Eiropas jaunatnes projektu vadīšanas elementi



² "Es neticu raganām, bet tās noteikti eksistē." Fred-eriko Garsija Lorka



Dažādu faktoru iejaukšanās un mijiedarbība, ietekmējot starpkultūru sadarbības procesu, var sarežģīt izpratni par to, kā arī apdraudēt veiksmīgas vadīšanas nosacījumus.

Kultūra un komunikācija

Komunikācija pati par sevi ir konflikta avots, jo īpaši konflikta vai spriedzes situācijās. Ko komunicēt, kā komunicēt un kad? Ko ir svarīgi pastāstīt partnerim un ko ne? Kāds ir saistību līmenis komunikāciju procesā un kāda ir komunikācijas loma... komunikācijas labā? Kāpēc partnerattiecības, kas liekas tik labi iesākušas un kur draugi dara visu iespējamo apmācību kursā vai mācību vizītē, dažreiz iestrēgst komunikācijas trūkuma dēļ? Cik tālu iespējams iet, lai saprastu citu kultūru?

Kultūra un nauda

Ekonomiskā vara un kapacitāte - reāla un pieņemta - spēcīgi ietekmē starpkultūru attiecību kvalitāti un raksturu. Taču bez naudas acīmredzamās ietekmes uz varu un tās nozīmes praktiskos jautājumos (kurš piesakās uz naudu kur, kurš atbalsta ko, kurš nolemj, kur un kā tērēt naudu), attiecības un attieksme pret naudu var ievērojami atšķirties, un to var saprast kā kultūras norobežošanas elementu, kā arī kā konflikta avotu.

Līdzīgi var aplūkot attieksmi pret valsts dotācijām, ieskaitot Eiropas naudu: kāda ir laba prakse un gudra vadība, kas ir oportūnisms vai slikta vadība, kas ir "krāpšanās" un kas ir gudra grāmatvedība? Cik nopietni finanšu noteikumi tiek ņemti vērā un cik labā līmenī tiek vesta grāmatvedība? Interessants aspekts, protams, ir fakts, ka Eiropas programmās noteikumi attiecas uz ikvienu vienādi un procedūras ir līdzīgas (lai gan tas ir nedaudz mainījies programmu decentralizācijas rezultātā, kā, piemēram, programmas "Jaunatne Eiropai" ietvaros).

Kultūra un jaunatnes darba ētika

Profesionālā ētika un principi ir vēl viens pārsteigumu un konfliktu cēlonis kolēģu un partneru starpā. Pie tam šis faktors bieži paliek neizrunāts. Kā parasti, atšķirības tiek pamanītas, kad tās jau ir radījušas negatīvu iespaidu.

Kuram jāuztver dalībnieku iesaistīšana "nopietni"? Kāda ir jaunatnes līdera un jaunatnes darbinieka loma un uzvedība attiecībā pret jauniešiem? Vai ir pieņemami dzert alkoholu? Kurš nes atbildību un kurš rīkojas atbildīgi? Kādā mērā jaunieši zina ierobežojumus un pienākumus, kas jāpilda to kolēģiem ārzemēs? Kurš ir labs un moderns jaunatnes darbinieks un kurš - ne?

Svarīgākie Eiropas jaunatnes projektu vadīšanas elementi





1.9. Ko darīt?

Kā tas paskaidrots iepriekš, mūsu nodoms šajā nodaļā ir apskatīt dažas no problēmām, ar kurām jaunatnes projektu vadītāji un veicēji sastopas, iesaistoties starptautiskā sadarbībā. Starpkultūru studiju principu un metožu izstrāde darbā ar jauniešiem un saistībā ar jaunatnes apmaiņas programmām tiek apskatīta citā izdevumā. Arī 3. nodaļā tiek sniegts padoms par darbu multikulturālās komandās.

Tomēr, ņemot vērā iepriekš uzskaitītās problēmas, ir ieteicams ņemt vērā dažus pamatprincipus jeb noteikumus attiecībā uz starptautisko sadarbību.

Pieņemt apjukumu

Ir normāli, ka pastāv zināma nenoteiktība vai apjukums normas robežās. Paturiet prātā, ka jūsu partneri var domāt tāpat. Neatkarīgi no tā, cik ļoti jūs cenšaties, vienmēr būs pārsteigumi un notikumi, kurus aptvert jūs varēsiet tikai vēlāk.

Tā varētu būt kultūra...

... vai nē! Cenšaties atturēties no citu cilvēku attieksmes tulkošanu saskaņā ar stereotipiem, ko jūs esat iemācījušies un apguvuši par tās pašas tautības vai kvalifikācijas cilvēkiem. Jo īpaši cenšaties valdīt pār tendenci rast apstiprinājumu stereotipiem. Iespējams, jūsu partneris tiešām darbojas saskaņā ar stereotipiem! Tomēr ir iespējams, ka šis nav tas gadījums. Atcerieties: stereotipi parasti ir ļoti vienkāršoti realitātes atspoguļojumi. Cik vien iespējams, cenšaties saprast jūsu partnera uzvedību un pieņemt viņu, kāds viņš/viņa ir. Ļaujiet viņiem pašiem rast saistību ar savu kultūru. Partnerim var būt labākas zināšanas nekā jums, un, iespējams, viņš/viņa nejustos apvainots vai nejustu nepieciešamību aizstāvēties, ja situācija būtu otrādi vērsta.

Lai sagatavotos jūs paši un jūsu kolēģi, cenšaties izlasīt kaut ko par valsti vai kultūru, ar kuru jums nāksies saskarties, ja iespējams - ar kādu cilvēku, kurš pārstāv šo kultūru. Tas var palīdzēt. Pirms tam labi apdomājiet - varbūt kopā ar jauniešiem un/vai citiem kolēģiem - aizspriedumus, par kuriem jūs esat dzirdējis. To atsauksim atmiņā var palīdzēt jums un jūsu draugiem aptvert, ka tie ir tikai aizspriedumi. Lai gan jūs vienmēr varat atrast cilvēkus, kas var likt aizspriedumam šķīst pareizam (ja jūs darīsiet visu iespējamo, noteikti tāds cilvēks atradīsiet!).

Lejūtieties otra ādā!

Diezgan pārgalvīgs ieteikums - mēs piekrītam. Bet neatkarīgi no tā, vai jūs esat cieņiņi vai jūs tiek atņemti, cenšaties iztēloties, kā jūs justos, ja jūs būtu otra cilvēka situācijā (piemēram, ar ierobežotām valodas zināšanām, iespējams, nedrošība un samulsums par pārtiku vai laika apstākļiem, bažas par projekta izstrādi, atkarība no citiem cilvēkiem utt.). Šis mēģinājums būt iedzīvoties un saprotošiem var palīdzēt izprast otra cilvēka jūtas un attieksmi.

Noskaidrojiet jaunus apstākļus...

Jums ir labākas iespējas runāt un tikt saprastam, ja jūs zināt apstākļus vai rezultātus, kas ir svarīgi jūsu projektam un jūsu organizācijai. Tāpat arī - ja jūs zināt, kādas ir jūsu vērtības vai principi, jūs tos varat labāk izskaidrot. Parasti cilvēki ir pietiekami iedzīvoties un izpalīdzīgi, lai palīdzētu jums iedzīvoties. Tāpēc ir nepieciešams zināms ieguldījums arī no jūsu puses, lai izšķirtu, kas ir svarīgi un kas ir lieki, un kas ir vienkārši saistīts ar jūsu ieradumiem (atcerieties: vienmēr ir alternatīvi risinājumi!).

... un atcerieties, ka jūs var pārprast

Mēs tiecamies aizmirst, ka tas ir gandrīz brīnums, ka mēs spējam saprast viens otru, atrodoties citā valstī vai zemē. Ja ir kopēja valoda, ilūzija, ka mēs saprotam viens

**Ieteikumi
starpkultūru
sadarbībai**





otru, ir daudz lielāka, un ilūzija var būt lielāka, ja vienam no partneriem gadās pielietot savu dzimto valodu. Atcerieties: tikai jūs paši zināt, ko jūs patiesībā domājat! Mēs varam cerēt, ka mūsu partneri sadzird un saprot tieši to pašu, bet gatavojieties, ka tas tā arī varētu nebūt. Un pat tad, kad jūs saprotat un tiekat saprasti, praktiskās sekas ir ļoti atšķirīgas (cilvēki atšķirīgi interpretē jautājumus un atšķirīgi rīkojas).

Ir vairāk kā viena iespēja, kā rīkoties!

Vienmēr pastāv dažādi veidi, kā sasniegt vienus un tos pašus mērķus, tāpat kā viena metode neder visam. Protams, "mūsu" metode ir vislabākā un visnormālākā (priekšmums), bet citi, iespējams, tam nepiekritīs (arī viņiem ir labākais un normālākais risinājums). Nemiet vērā savu etnocentrismu, tieši vai netieši izvērtējot citu cilvēku attieksmi un darbu.

Apspriediet pamatnoteikumus... un izvērtējiet tos

Jo īpaši, ja jums ir iepriekšēja pieredze starpkultūru projektos, varētu izrādīties noderīgi apspriest un, iespējams, vienoties starp partneriem par galvenajiem pamatlīkumiem attiecībā uz komunikāciju vai darbu ar programmu. Faktiski definētie noteikumi var nebūt ļoti svarīgi, bet diskusija sniedz iespēju zelta vērtē iesaistīt un atklāt dažādus iespējamus risinājumus un attieksmi pret noteiktiem jautājumiem. Turklāt dažu noteikumu pastāvēšana sniedz iespēju risināt jutīgākos jautājumus, izvērtējot to īstenošanu ar partneriem un iesaistītajām pusēm. Bet vajadzētu izvairīties kļūt par burta kalpiem. Kā tas jau tika ieteikts - noteikumi ir vidusceļš - attiecībā uz komunikāciju un pārrunām - un nevis tikai normu kopums, kas akli jāievēro.

Uzticība!

Jo īpaši iesaistoties starptautiskos vai Eiropas sadarbības projektos, liela uzticības un pārlicības pakāpe starp partneriem ir ļoti svarīga. To vajadzētu atšķirt no vaļširdīgas vai romantiskas un naivas attieksmes: ir jābūt arī minimālam

priekšstatam, lai saprastu, kas var noiet greizi, un lai pārrunātu to ar partneriem un kolēģiem. Taču bagāta pieredze un bagāta kultūra ir balstīta uz neiespējamību visu paredzēt. Tātad zināmā mērā ir jāuzticas partneriem, kā arī jauniešiem. Bez šādas uzticēšanās un atbilstošas cieņas (un kultūras kompetences) pastāv risks, ka attieksme atspoguļo aizspriedumus un nedrošību. Ja jūs par to šaubāties, paturiet prātā, ka viesmīlība ir viena no visizplatītākajām un svarīgākajām vērtībām dažādās kopienās (ieskaitot Eiropu!). Tādējādi ir ļoti liela iespējamība, ka jūs tiksiet atbilstoši uzņemti un ka jūsu viesi novērtē jūsu pūles.

Iecietība!...

Tā kā mums nav labāka vārda, nākas lietot vārdu "iecieta", lai aprakstītu nepieciešamību pieņemt lietas un cilvēkus tādus, kādi tie ir. Vispirms, saskatiet, centieties saprast un tikai tad reaģējiet. Ne viss ir paredzams un, no otras puses - ir likumsakarīgi cerēt, ka partneri dara visu to labāko. Pat tad, ja šis "labākais" neatbilst mūsu standartiem. Kā mūsu draudzene saka³, iecietībai ir jēga, ja tā ir sāpīga un smaga. Savādāk - kāda jēga ir būt iecietīgam? Starpkultūru projekti vienmēr ir auglīgi gan gūtās pieredzes, gan procesa ziņā, bet tas var būt grūti.

... atklātība

Starpkultūru projekti ir jābalsta uz procesā iesaistīto cilvēku spēju analizēt un iesaistīties diskusijās, ieskaitot pretrunīgos jautājumus. Bez šādiem brīžiem, kas ir bieži novērojami konflikta vadības situācijās, ir iespēja, ka sadarbība neturpināsies vai ka pieņemumi un pārpratumi dominēs nākotnē.

³ BERGERET, Jean-Marie, quoted in "Navigare Necessesse est".

**Ieteikumi
starpkultūru
sadarbībai**





Projektu
vadība
MM

**Ieteikumi
starpkultūru
sadarbībai**



Saņemiet to labāko!

Neskatoties uz visu, kas ir teikts iepriekš, starpkultūru projekti nes arī prieku! Lai gan tas var tikt un to vajag veicināt mājās - kas arī ir vieta, kur pastāv multikulturāli apstākļi un, iespējams, tikpat interesanti kā starp jauniešiem no dažādām valstīm - fakts ir tāds, ka gan jauniešiem, gan jaunatnes darbiniekiem ir ļoti maz lietu, kas varētu aizstāt ceļošanas satraukumu un jaunus izaicinājumus, kas bieži liekas eksotika, un dažkārt arī sajūtu, ka esi ārzemnieks, ciemiņš vai tūrists (anonīms, brīvs utt.). Tāpēc, tā vietā, lai to uztvertu kā galvassāpes vai problēmu, mainiet attieksmi, izbaudiet to un priecājaties! Ne visu var atrisināt iepriekš, un, ja godīgi, dažreiz tie ir mazi atgadījumi, kas padara piedzīvoto par neatkārtojamu gan projekta vadītājiem, gan dalībniekiem.

Gatavojieties!

Viena lieta, kas ir tipiska attiecībā uz starpkultūru studiju pieredzi ir tāda, ka, jo īpaši ārzemēs, jaunatnes darbinieki bieži iegūst tādu pašu pieredzi kā dalībnieki. Taču jaunatnes darbiniekiem un projektu vadītājiem jo īpaši ir iespēja tam sagatavoties. Patiesībā viens no galvenajiem Eiropas jaunatnes programmu un politisko nostādņu mērķiem ir nodrošināt apmācību vai starpkultūru studijas jaunatnes darbiniekiem un jauniešiem kopumā. Zināšanas, prasme un attieksme attiecībā uz starpkultūru darbu var tikt apgūta, attīstīta un uzlabota. Lai saņemtu labāko no mūsu ieguldītajām pūlēm - jo neviens nav piedzimis viszinis - un lai mūsu izstrādātie projekti būtu labāki. Tāpēc atcerieties - Eiropas jaunatnes projekts ir kas vairāk nekā tikai veiksmīgi aizpildīta pieteikuma veidlapa...





2. Kas ir projekts?

2.1. Projektu vadība nav...

Projektu vadība ir kļuvusi par jaunatnes organizāciju attīstības stūrakmeni, tomēr tas nav vienīgais veids, kā vadīt organizāciju vai iestādi! Tas ir viens no instrumentiem, lai organizētu uzdevumus un sasniegtu konkrētus mērķus, un to var salīdzināt un atšķirt no:

- **Stratēģiskā plānošana:** politisko nostādņu, aktivitāšu un organizācijas attīstības virzība un noteikšana ilgākā laika posmā. Ietver spēju paredzēt un sagatavoties strukturālām pārmaiņām vai adaptācijai diezgan ilgā laika periodā. Stratēģiskā plānošana parasti ietekmē strukturālās vai izraisa tās.
- **Taktiskā plānošana:** ļoti līdzīga projekta plānošanai, taktiskā plānošana attiecas uz dažādiem pasākumiem un procesiem, lai sasniegtu stratēģiskās plānošanas mērķus vai, kopumā, lai vadītu organizāciju īsākā laika periodā, galvenokārt, lai adaptētos un reaģētu uz neparedzētām pārmaiņām vai progresu.
- **Cikliskā jeb periodiskā plānošana:** regulāru vai paredzamu pasākumu vadība un plānošana (piemēram, aktivitātes brīvdienā laikā, ģenerālās asamblejas utt.)
- **Ikdienas plānošana:** darbs ar aktivitātēm, kas jāveic nekavējoties vai ļoti īsā laika periodā.
- **Neparedzamu apstākļu plānošana:** pasākumi un aktivitātes, kas veikti vai paredzēti, lai reaģētu uz neparedzētām situācijām, ja un kad tās rodas.
- **Mērķu vadība:** pieeja uzdevumu un komandu vadībai, pievēršot uzmanību izvirzītajiem mērķiem, bieži vien ļaujot komandām izlemt par labāko veidu, kā tos sasniegt (bet dažreiz pieļaujot pārāk maz iespēju elastīgumam un adaptācijai!). 'Seit ir salīdzinoši augsta nodarbinātība, darbinieku un brīvprātīgo autonomijas pakāpe. Metodēm vajadzētu stimulēt to kreativitāti, ieguldījumu un produktivitāti (tiek pieņemts, ka par

mērķiem darbinieki kopīgi vienojas). Tas vairāk attiecas uz vadības stilu jeb pieeju.

- **Nejaušības vadība:** termins, ko izdomāja Skots Adamss (Scott Adams) - Dilberta komiksa lapu autors par vadības un uzņēmējdarbības jokiem un asprātībām. Nejaušības vadība gaida, kas notiks. Tā ir iespējamā vadības antitēze, jo vadība tomēr ietver zināma veida darbību vai vismaz plānošanu...
- **Krīzes vadība:** attiecas uz vienas krīzes situācijas pārvarēšanu pēc otras, kas tāpat kā VPN nav ļoti efektīvs vadības veids. Vadībai tomēr vajadzētu ļaut atbildīgajām personām paredzēt un novērst krīzi. Krīzes pārvaldībā ir tendence zaudēt vidus termiņa vai īstermiņa perspektīvu un tādējādi - arī ietekmi uz pasākumiem. Pozitīvākā izpratnē krīzes vadība attiecas arī uz veidu, kā tikt galā ar ārkārtas un neparastām krīzes situācijām vai katastrofām.

2.2. Jaunatnes darba projekts ir ...

Oksfordas angļu valodas vārdnīcā "projekts" ir definēts kā "individuāls vai kopīgs pasākums, kas tiek uzmanīgi plānots un projektēts, lai sasniegtu konkrētu mērķi: [piemēram] zinātniskais projekts / tautas mēroga projekts, lai veicinātu uzņēmējdarbības attīstību.

Jaunatnes darbinieki, kuriem projektu vadības apmācības kursu sākumā tiek uzdots jautājums par to, kas ir "projekts", sniedz visdažādākās atbildes. Te būs dažas no tām:

- "idejas veicināšana, vairāku ideju strukturizēšana, dažādu darbības priekšlikumu saskaņošana";



- "darbības paredzēšana, plānošana un noteikšana, kuru persona vēlas veikt, lai sasniegtu konkrētu situāciju nākotnē";
- "izmaiņu procesa aprakstīšana konkrētā laikā un konkrētā situācijā, ko persona vēla uzsākt, lai radītu jaunu situāciju noteiktā laikā nākotnē";
- "process, kurā ir ietverta visaptverošas shēmas izveide, ņemot vērā vienas situācijas dažādus aspektus";
- "sapnis, process, instruments, ko persona var izmantot, lai plānotu nākotni un noteiktu sasniedzamos mērķus";
- "balstīšanās uz tagadni, lai plānotu nākotni (rītdienu). Kopīgi noteikts gala mērķis".

Vārda izcelsme un nozīme

Vārds "projekts" pirmo reizi tika izmantots apmēram sešpadsmitajā gadsimtā un tas nāk no latīņu vārda *projicere* (= mest uz priekšu). Tādējādi latīņu sakne liek domāt par kustību, trajektoriju, noteiktām attiecībām telpā un laikā. Minētais process ietver:

- izejas punkts ...
- izmantots par pamatu, no kura ...
- grūst sevi uz priekšu ...
- ceļā uz mērķi.

Vēsturiski vārdu un koncepciju pirmo reizi izmantoja arhitekti. Piecpadsmitajā gadsimtā Filipo Bruneleši (Filippo Brunelleschi) ieviesa divus jauninājumus sava laika arhitektūras praksē:

- darbs pie Florences katedrāles tika pārtraukts četrpadsmitajā gadsimtā, un Bruneleši tika dots uzdevums katedrāli pabeigt, piebūvējot kupolu. Pirms darbu uzsākšanas viņš izstrādāja kupola skici (progetto jeb plānu), izmantojot dažādas perspektīvas, lai nodrošinātu nākamās struktūras ģeometrisku attēlojumu tā, kā viņš to bija iedomājies. Ar šo perspektīvu mijiedarbību kupolam vajadzēja pastāstīt par pilsētas vēsturisko un politisko situāciju. Florence ticās būt pilsēta, kas atvērta pasaulei,

un tāpēc kupols aptvēra divus korpusus - iekšējo un ārējo.

- Bruneleši racionalizēja arhitektūru un piešķīra tai jaunu laicīgo perspektīvu - pieeju, kas palīdzēja atšķirt plānošanu no snieguma, projektu no īstenošanas.

Viņa piemērs uzvedina uz domām, ka mums vajadzētu pārdomāt terminu "projekts" un ka vajadzētu saskatīt to kā koncepciju, kas palīdz organizēt darbību.

Projekti izglītībā un jaunatnes darbā

Tas bija Amerikas domātājs un filozofs, Džons Džūijs (John Dewey) (1859-1952) - slavenās teorijas "mācies darot" autors, kas visvairāk ir ieguldījis, lai izstrādātu izglītības projektu koncepciju.

Pēc viņa domām, projektam ir četri priekšnosacījumi:

- sabiedrības atsoguļošanas process, kas nosaka tās izaugsmi un attīstību;
- nosacījumu ievērošana vidē, kur tas ir iecerēts;
- zināšanas par to, kas ir noticis līdzīgās situācijās pagātnē;
- pieeja, kas sintezē tagadnes novērojumus un pagātnē iemantotās zināšanas un tādējādi identificē to nozīmi.

No visa iepriekš teiktā mums vajadzētu atzīmēt, ka projekts:

- ir metode, kas palīdz mums pāriet no idejas uz darbību un strukturizēt šī procesa dažādās stadijas;
- tiek uzsākts, lai mainītu (sociālo) vidi, kurā projekts tiek vadīts;
- tiek veidots noteiktā sociālā, telpiskā un laicīgā kontekstā;
- ir ar izglītojošu raksturu un sniedz cilvēkiem iespēju mācīties eksperimentējot;
- ir kopīgu aktivitāšu produkts;
- noteikti ietver izvērtēšanu, kas veido saistību starp ideju un darbību.

Tas nozīmē, ka projektiem ir dažādas tipiskās iezīmes.



Projektu raksturīgākās iezīmes

Projektam ir mērķis: projektiem ir skaidri noteikti mērķi, un tie tiek izstrādāti, lai radītu skaidri noteiktus rezultātus. To mērķis ir atrisināt "problēmu" un tas ietver laicīgu, iepriekš veiktu vajadzību analīzi. Iesakot vienu vai vairākus risinājumus, projekta mērķis ir radīt ilgstošas sociālas pārmaiņas.



Projektam ir reālistiski: to mērķiem ir jābūt sasniedzamiem, un tas nozīmē, ka jāņem vērā gan prasības, gan pieejamie finanšu un cilvēkresursi.

Projektam ir ierobežoti laiks un telpa: tiem ir sākums un beigas un tie tiek ieviesti konkrētā vietā ar konkrētu kontekstu.

Projektam sastāv no dažādiem elementiem: projektu vadīšanā ir nepieciešamas dažādas plānošanas un īstenošanas prasmes, un tajos ir iesaistīti dažādi partneri un puses.

Projektam ir kopēji: projekti tiek izstrādāti kopēju pūļu rezultātā. Tos vada komandas, tajos ir iesaistīti dažādi partneri un tiek gādāts par citu cilvēku vajadzībām.

Projektam ir unikāli: visi projekti rodas no jaunām idejām. Tie sniedz konkrētu atbildi vajadzībai (problēmai) konkrētā kontekstā. Tie ir radoši.

Projektam ir piedzīvojums: katrs projekts ir atšķirīgs un jauns. Tie vienmēr ietver zināma veida nenoteiktību un risku.

Projektam var tikt izvērtēti: projekti tiek plānoti un dalīti nosakāmos mērķos, kuri ir jāizvērtē.

Projektam sastāv no stadijām: projektiem ir noteiktas, nosakāmas stadijas (skatīt 3. nodaļas sadaļu "Projekts: soli pa solim").

Par projektiem (jaunatnes darba izpratnē) nav uzskatāmi:

- pagātnes darbības, kas tiek regulāri atkārtotas tieši tādā pašā veidā;
- aktivitātes, kurām nav skaidri noteiktu mērķu;

- aktivitātes, kas var tikt atkārtotas vai pārnestas uz jebkuru vietu jebkurā brīdī;
- nepārtrauktas aktivitātes.



2.3. Projektu modeļi

Uzsākt projektu nozīmē izvēlēties darbību, lai panāktu kontrolētas izmaiņas noteiktā laika periodā. "Projekts nav sapnis... bet sapnis, kas piepildās, var būt projekts".

Projekta būtība ir sapni padarīt par realitāti.

Mācīšanās no hameleona (Mali)

Hameleons ir patiešām labs skolotājs.

Novērojiet to cieši un uzmanīgi.

Lai kādu virzienu tas neieņemtu, tas pie tā turas.

Dariet tāpat. Izvirziet savā dzīvē mērķi un neļaujiet nekam novirzīt jūs no tā.

Hameleona galva nekad nekustas, taču tā acis kustas visu laiku. Tās neko nepalaiž garām. Tas nozīmē: atklājiet visu iespējamo. Nekad nedomājiet, ka esat vienīgais cilvēks pasaulē.

Lai kur tas nebūtu, hameleons pielāgojas vides krāsām. Tā nav liekulība. Tas nozīmē būt tolerantam un tas nozīmē, ka ir jābūt sociālām iemaņām. Konfrontācija nekur jūs neaizvedīs. Nekas konstruktīvs nerodas cīņā. Mums vienmēr jācenšas citus saprast. Mēs pastāvam - un mums jāpieņem, ka arī citi pastāv.

Kad hameleons kustas, tas paceļ kājas un nogaida.

Tas nozīmē, ka jāiet uzmanīgi.

Kustoties tas pieturas ar savu asti - ja tas zaudē pamatu zem kājām, viņš joprojām nenokrīt. Tas aizsargā savu aizmuguri. Dariet tāpat - nerīkojieties bez apdoma.

Kad hameleons ievēro savu upuri, tas nelec tam virsū, bet izmanto mēli. Ja tas var noķert upuri ar mēli, tas tā arī dara. Ja ne - tas vienmēr var ievilkt mēli atpakaļ un nekāds kaitējums nav nodarīts. Lai ko jūs darītu, ejiet uzmanīgi.

Ja jūs vēlaties izdarīt kaut ko, kas turpināsies, esiet uzmanīgi, labi, cilvēcīgi.

Te nu tas ir. Kad esat biezoknī, pajautājiet kādam, kurš zina, ko hameleons var jums iemācīt.





Pastāv dažādi projektu modeļi, atspoguļojot dažādas definīcijas un metodoloģijas pasākumus konkrētā laika periodā un dažādās piemērošanas jomās. Katrs modelis ir piemērots noteiktiem faktoriem - kontekstam, mērķa grupai, pieejamiem resursiem

utt. Tomēr visiem projektiem ir līdzīgs paraugs. Šajā nodaļā tiek ieteikti vairāki modeļi. Mēs centīsimies noteikt iezīmes, kas atkārtojas, un izmantosim tās kā pamatu savam projekta īstenošanas plānam.

Projekta strukturizēšana ar uzdodamajiem jautājumiem pirms projekta uzsākšanas

Galvenie punkti	Jautājumi, kas jāuzdod pirms projekta uzsākšanas
Mērķu, vides un mērķa grupas noteikšana	Kādā vidē projekts tiks īstenots? Kādas izmaiņas tas radīs? Kāpēc šo projektu izstrādāt? Kāds ir gaidāmais rezultāts? Kam projekts ir paredzēts? Kādi ir riska faktori?
Projekta saturs	Kāda ir projekta tēma un saturs? Kāda ir izvēlēta pieeja (metode)? Kādas aktivitātes ir ietvertas? Kas ir nepieciešams, lai projekts virzītos uz priekšu?
Kad un kur	Kur projekts tiks īstenots? Cik ilgi tas turpināsies? Kad tas sākas/beidzas?
Praktiskums	Kāda loģistika ir nepieciešama? Kādi ir praktiskie jautājumi, kas jārisina?
Finansējums	Kādas ir vispārējās izmaksas? (plānošana/ieviešana un izvērtēšana) No kurienes tiks iegūts nepieciešamais finansējums?
Partneri	Kas ir partneri? Kāda ir to loma? Kādi ir koordinēšanas pasākumi?
Līdzekļi	Vai projektam ir kvalitāte, lai saņemtu finansiālu atbalstu? Vai tā ietvaros var izmantot esošos resursus?
Komunikācija	Iekšējā komunikācija: kā informācija cirkulē projekta komandā? Ārējā komunikācija: vai projektam ir nepieciešams plašsaziņas līdzekļu atbalsts? (Kāpēc? Kā? Kādos aspektos?)
Izvērtēšana un atsauksmes	Kā un kad tas ir jāizvērtē? Kādi aspekti? Kāpēc? Kādas atsauksmes tiek plānotas?



Projekta strukturizēšana ar "K-jautājumiem" (pēc Lasvela metodes)

Izmantojiet jautājumus, lai noteiktu individuālus projekta elementus un kādā veidā tie ir savstarpēji saistīti. Jūsu atbildes sniegs jums projekta pārskatu un ļaus saskatīt, kā tā sastāvdaļas ir saistītas.

KURŠ? - KAM? - AR KO?

- projekta partneru un mērķa grupu noteikšana
- to loma un attiecības projekta ietvaros
- to uzskati par projektu
- stiprās un vājās puses, kas sakņojas attiecībās un uzskatos

KAS?

- galvenās projekta aktivitātes - operatīvās, organizētas un institucionālas
- sociālā, ekonomikas, kultūras, politiskā un izglītojošā dimensija
- projekta ietekme uz šīm dimensijām

KĀPĒC?

- vajadzības un vēlmes, kas tiek apmierinātas ar projektu
- dalībnieku motivācija un intereses
- galvenie projekta mērķi
- projekta finansēšanas iespējas
- attiecības starp dalībnieku mērķiem un institucionālajiem mērķiem

KUR?

- projekta sociālais konteksts un dalībnieku situācija

KAD?

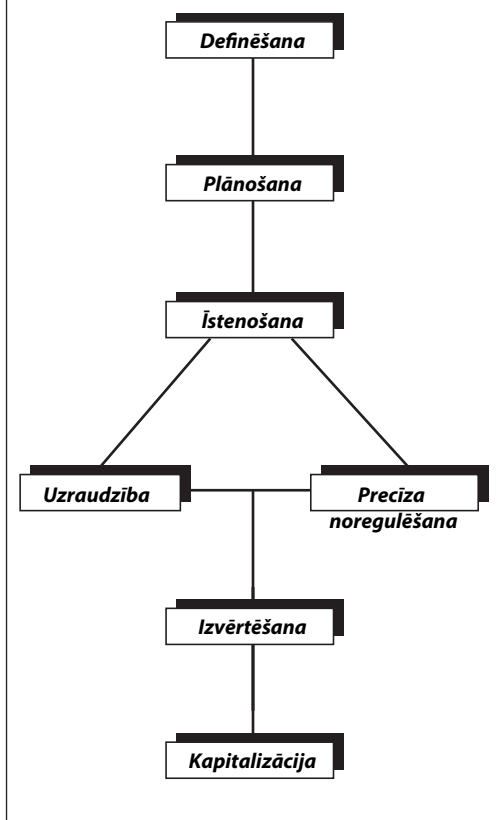
- kāds ir laika periods (pagātnē, tagad, nākotnē)
- īss, vidējs, ilgtermiņa
- pamatinformācija par dalībniekiem, jo tas ietekmē projektu

KĀ?

- kādā veidā tas tika izdarīts? Organizācijas un līdzdalības process
- izmantotās metodes un instrumenti
- dalībnieku pieredzes, teoriju, citu projektu utt. ieguldījums

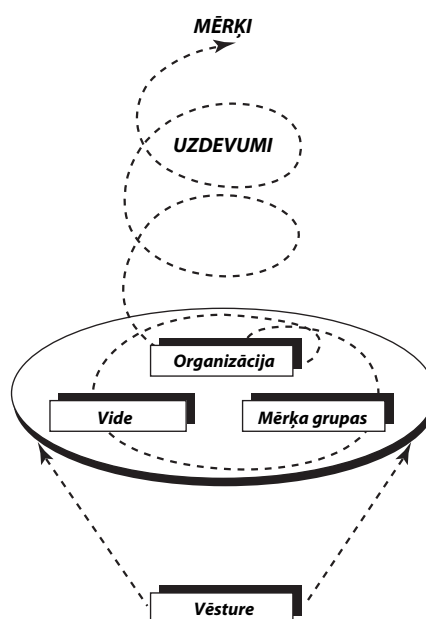


Projekta strukturizēšana dažādās fāzēs



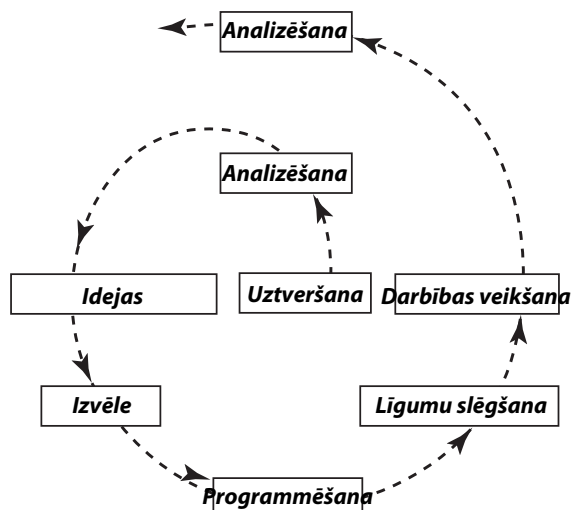
Spirāles modelis

no Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), 1991.



Spirāles modelis

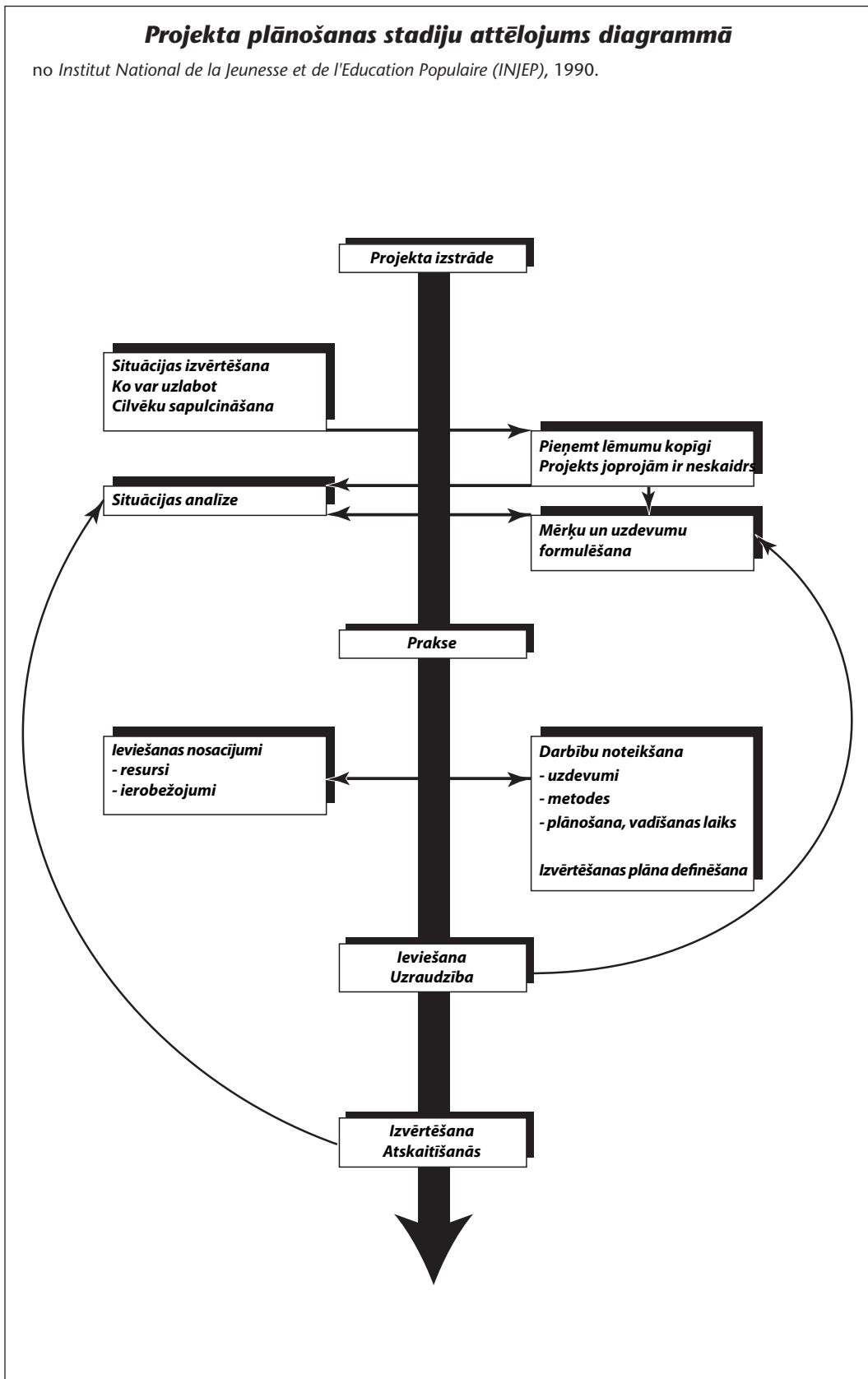
no Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), 1988.





Projekta plānošanas stadiju attēlojums diagrammā

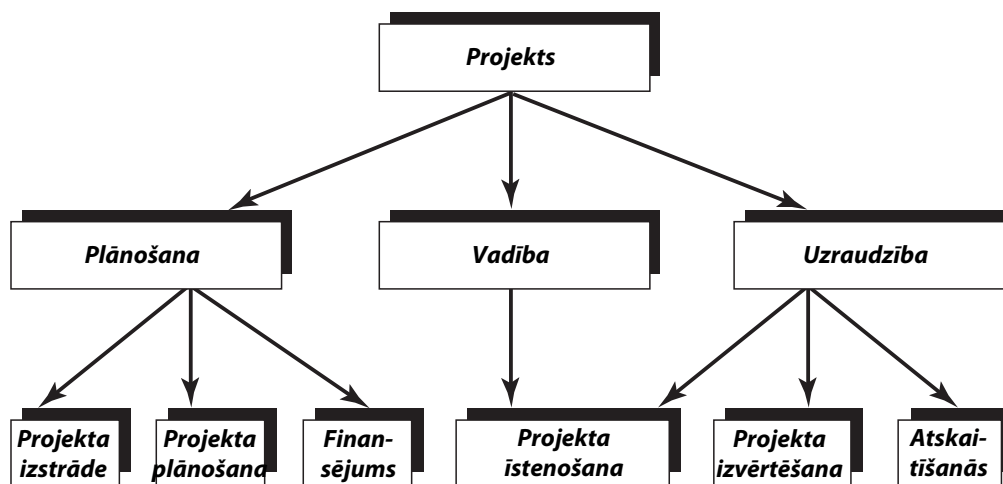
no Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), 1990.





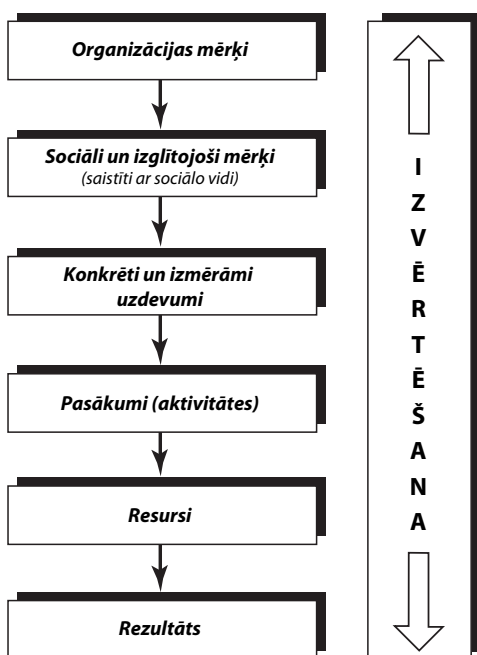
Projektu vadība - fāzes

no Leonīda Kelima (Leonid Kelim) mācību instrumentiem/Jaunas sievietes no minoritāšu un Eiropas minoritāšu studiju sesijas/EJC Budapešta, 1999. gada decembrī



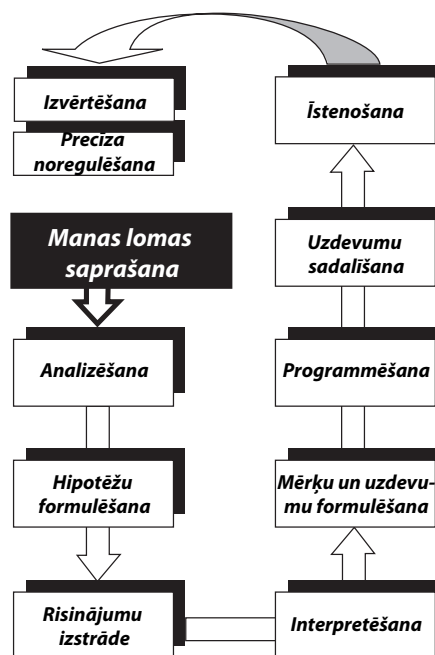
Projekta fāzes un izvērtēšana

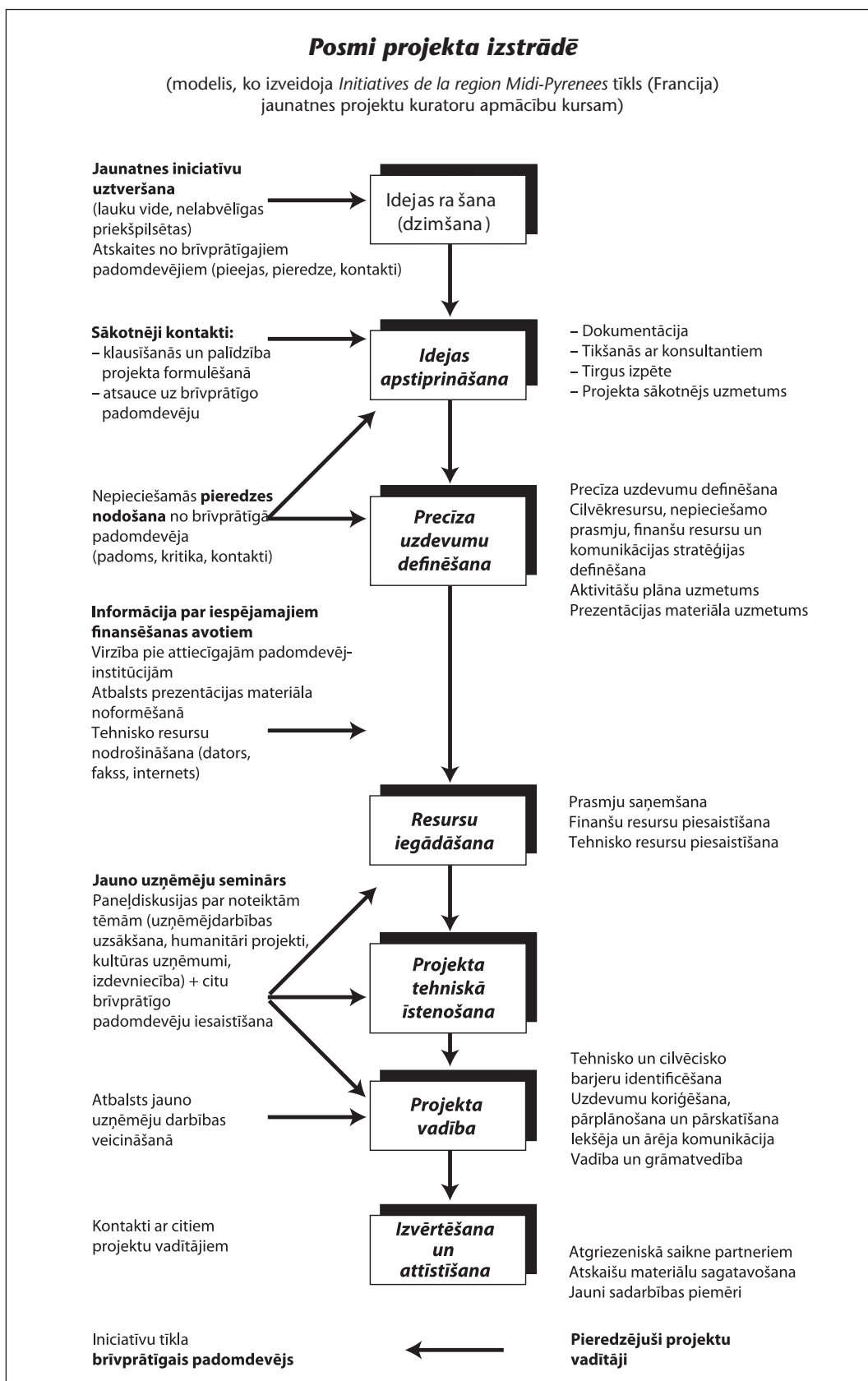
(no Rui Gomesa (Rui Gomes) mācību instrumentiem)



Projekta plānošana, balstoties uz manu lomu procesā

(no Alena Roja (Alain Roy) apmācību instrumentiem - Marka Bloha Universitāte / Strasbūra (Universite Marc Bloch / Strasbourg))







Šie modeļi tika izmantoti kā apmācību instrumenti topošajiem projektu vadītājiem, kas varētu strādāt dažādos kontekstos - jaunatnes darba projektos, skolu projektos, u.c. Daži no modeļiem ir detalizētāki un sarežģītāki, nekā citi, un terminoloģija var atšķirties, bet kopumā tiem piemīt līdzīga struktūra, un katrs no modeļiem sastāv no šādiem posmiem:

1) "Projekta ideja" un tās definēšana:

- definēšana un fons, vide,
- organizācija, organizācijas mērķi,
- mērķauditorijas,
- uztvere - analīze, situācijas izvērtēšana, sociālie mērķi,
- projekta ideja, nobriešana un idejas apstiprināšana,
- mērķu un uzdevumu attīstīšana, izvēlēšanās un definēšana,
- praktisko un izmērāmo uzdevumu noformulēšana, pasākumu noformulēšana, resursu izvērtēšana, darbību formulēšana, plānošana,
- izvērtēšanas plāns.

2) "Īstenošana":

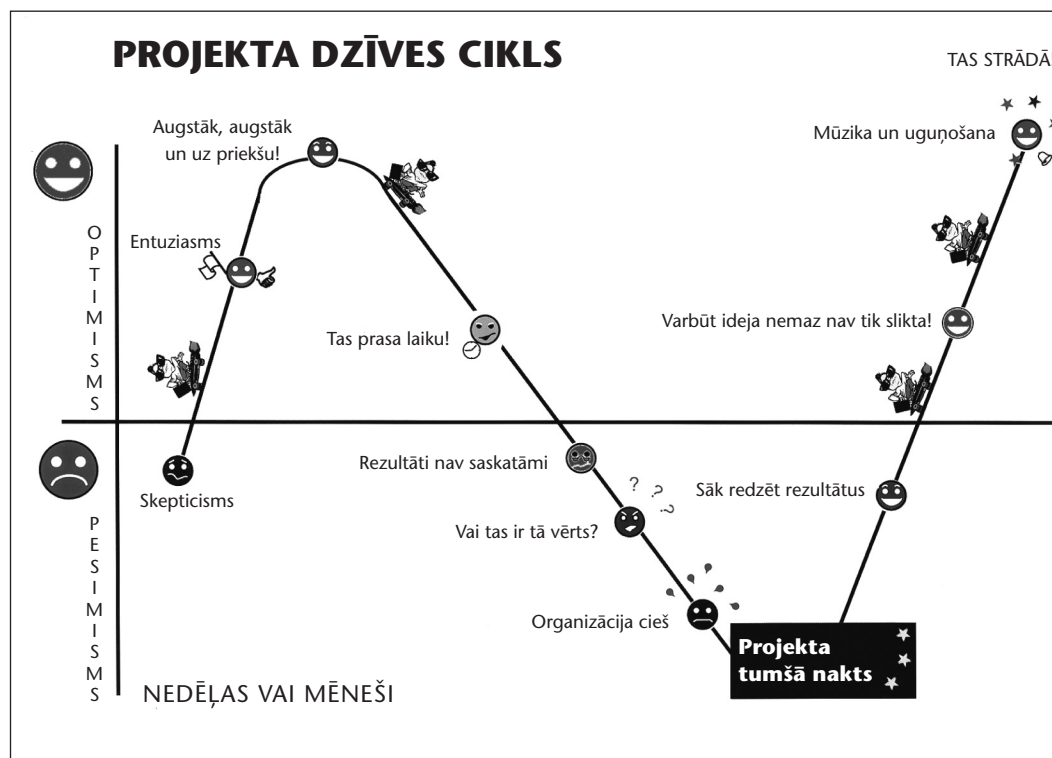
- īstenošana,
- plānošana, uzdevumu sadalīšana, darbība,
- vadīšana, uzraudzība, regulēšana, precizēšana,
- resursu vadīšana.

3) "Izvērtēšana":

- izvērtēšana,
- satura izvērtēšana,
- rezultātu izvērtēšana,
- resursu izvērtēšana
- atskaitīšanās,
- attīstības perspektīvas.

Līnijas, kas atdala vienu posmu no cita, ir relatīvas, un dzīvē var atšķirties, atkarībā no projekta tipa, konteksta, mērķauditorijas utt.

Projekta vadība nozīmē tā novadišanu no sākotnējās idejas līdz pašām beigām, adaptējot to realitātei, vadot resursus un cilvēkus caur dažādiem projekta posmiem. Šis nav viegls process, un tāpēc tas prasa koncentrēšanos un arī noteikto izturību visa projekta dzīves garumā... skaties grafiku zemāk!



Avots: Els van Mouril and Danny Hearty Knowing me knowing you: an intercultural training resource pack, Leargas, 1999



3. Projekts: soli pa solim

3.1. Ievads

3.1.1. Par vadību

Vadība vienkāršiem vārdiem tiek definēta kā kontrolēšanas, vadīšanas vai plānošanas prasmes. Citiem vārdiem, tie ir resursu un cilvēku plānošanas, organizēšanas un mobilizēšanas pasākumi, lai sasniegtu mērķi. Projektu vadības gadījumā mēs runājam par kapacitāti un prasmēm, kuras izmantojot, ir iespējams projektu realizēt.

Projektu vadība ir labāku darba rezultātu sasniegšanas instruments, kam jāizraisa pārmaiņas, jo īpaši šis instruments ir noderīgs brīvprātīgajās organizācijās un jaunatnes asociācijās. Arvien populārākas kļūst apmācības par un ap vadību: laika plānošana, projektu vadība, organizācijas vadība, komandas vadība, konfliktu vadība, finanšu vadība utt. Cīņa starp uzņēmējdarbību un nevalstiskajiem un bezpeļņas sektoriem pēdējā desmitgadē ir radījusi spiedienu uz NVO attiecībā uz sniegumu, efektivitāti un profesionālo pārvaldību. Līdzīgi uzņēmējdarbības vadība ir "importējusi" vārdus un koncepcijas, kas pirmo reizi ir konstatētas trešajā sektorā. No šiem vārdiem visbiežāk manītais ir "pilnvaras". Tam nevajadzētu izraisīt nepareizas asociācijas un domāt, ka abos sektoros šie termini tiek attiecināti uz vienām un tām pašām lietām. Pat ja vārdu

krājums liekas līdzīgs, nozīme un ietekme bieži vien atšķiras.

Tas nozīmē, ka nepieciešams NVO efektīvi un profesionāli pārvaldīt. NVO vadībā tiešām ir daudz jomu, kurās nepieciešams pielietot līdzīgus un dažreiz augstāka līmeņa specializācijas un pieredzes līmeņus nekā uzņēmējdarbībā. Tomēr, runājot par apmācību un projektu sagatavošanas vadītājiem, mēs runājam par ko vairāk, nekā tikai tehniskās vadības prasmēm. Atcerieties, projekts vispirms nozīmē pārmaiņas, atšķirības.

Jaunatnes un sociālajā darbā projektu vadītājs ir atbildīgs par materiālu un cilvēkresursu vadību un projekta realizēšanu tāda mērā, lai sasniegtu cerētos rezultātus.

Projektu vadītājiem ir jādara simts darbi reizē - tiem ir jābūt labiem komandas biedriem, labiem komunicētājiem, labiem laika plānotājiem, labiem finansējuma meklētājiem, labiem motivētājiem, sarunu vedējiem... Bet, kas svarīgāks par visu, tiem jābūt cilvēkiem.

Saraksts varētu būt papildināts - kuras funkcijas vai īpašības ir vissvarīgākās jūsu organizācijā vai projektā? Tas skar arī zināšanas un kapacitāti šīs zināšanas izmantot,

Projektu vadītājam jābūt:

- **Organizētājam** ar spējam saprast, plānot un koordinēt pasākumus un resursus, lai sasniegtu mērķus;
- **Stratēģim**, kurš spēj noteikt ilgtermiņa un īstermiņa mērķus, atbilstoši projekta idejai;
- **Motivētājam**, kuram ir prasmes un attieksme, kas viņam/viņai ļauj motivēt un iesaistīt cilvēkus projektā vai līdzdarboties tā īstenošanā (darbiniekus, brīvprātīgos, jauniešus);
- **Finansējuma meklētājam**, kuram ir zināšanas un pārliecība pieteikties uz finansējumu, lai administrētu un godprātīgi un kompetenti atskaitītos par finansējuma izlietojumu;
- **Entuziastam**, kurš spēj nākt klajā ar jauniem ierosinājumiem un pārvērst idejas par vērtībām;
- **Sapņotājam**, kurš spēj iztēloties sociālus jauninājumus un pārmaiņas;
- **Sabiedriskam darbiniekam**, kurš orientējas sabiedriskajos un/vai organizācijas procesos, kuros viņš/viņa iesaistīts/-a;
- **Sociālajam darbiniekam**, kurš spēj rūpēties par cilvēkiem, neaizvietojot tos, t.i., ieaudzinot tajos motivāciju un pārliecību piedalīties pašiem savas nākotnes veidošanā un projektu realizēšanā;
- **Skolotājam un skolniekam**, kurš spēj cilvēkus iedrošināt un tajā pašā laikā mācīties no pieredzes un izmantot šo pieredzi organizācijā, projektā vai sabiedrības ietvaros - uzraugot un novērtējot procesu attiecībā uz mērķiem, mainīgajiem plāniem un visbeidzot arī mērķiem saistībā ar apstākļiem.



veidu, kā sastrādāties ar cilvēkiem, izmantot iegūto pieredzi un mācīties no tās. Citiem vārdiem, projektu vadībā nepieciešama arī attieksme. To, savukārt, nevar iemācīt vai paskaidrot mācību rokasgrāmatā. Attieksmi iegūst, attīsta, pārskata un pielāgo praktiskās pieredzes vai reālās mācību situācijās.

Ko nozīmē “vadīt projektu”?

Gandrīz ikviens ir iesaistīts augsta līmeņa vadīšanā visu laiku. Ikviens, kurš spēj apgērbt trīs bērņus, pagatavot tiem brokastis, aizvest tos uz skolu un paspēt uz darbu laikā, neskatoties uz satiksmes sastrēgumiem, ir vislabākais vadītājs. Ikviens, kurš spēj ieplānot un pagatavot vakariņas 12 cilvēkiem, var veikt sarežģītas administratīvās un pienākumu funkcijas. Ikviens, kurš spēj izdzīvot ar sociālo pabalstu, ir finanšu pārvaldītājs. Cilvēkiem vienkārši ir nepieciešama pārliecība, ka tie spēj pārņemt šīs prasmes uz citām situācijām. (Adirondaks (*Adirondack*), 1992. g.)

Vadība pašos pamatos var tikt definēta kā projekta īstenošana, visefektīvāk un vislietderīgāk izmantojot resursus, lai sasniegtu iecerētos mērķus.

– Kas ir jāvada?

Ir noderīgi atšķirt:

- cilvēku individuālo atbildību, lai vadītu paši savu darbu,

- atbildību, lai vadītu organizāciju (ilgtermiņa un vidēja termiņa mērķu un politisko nostādņu izvirzīšana un uzraudzīšana); piemēram, starptautiskas jaunatnes organizācijas valdes vadīšana,
- atbildību, lai veiktu “ikdienas” vadību (ko veic organizācija, kā tā to dara un cik labi darbs ir padarīts), atbildība par cilvēkiem, kas veic darbu, un resursu pārvaldību; piemēram, starptautiskas jaunatnes organizācijas un tās komandas izpilddirektors,
- atbildību par komandas vai projekta vadīšanu; piemēram, komanda, kas realizē īpašu projektu, ko organizē jaunatnes organizācija.

– Kurš vada?

Lielāko daļu projektu mūsdienās vada komanda. Jaunatnes darba projekti vairs nav individuāla jaunatnes darbinieka smags darbs, bet kopējas pūles, ko īsteno grupa dažādu cilvēku, kuriem ir atšķirīgas prasmes, pieredze, sagatavotība un kultūra. “Komandas tagad tiek uzskatītas par risinājumiem tādām problēmām kā ārējā adaptācija un sarežģītumu atrisināšana, izmantojot dažādus pasaules skatījumus, kā arī par spēju reaģēt uz dinamiskām pārmaiņām, iedrošinot komandas biedrus pieņemt lēmumus priekšējās rindās, kur arī norisinās galvenā darbība” (Šneiders un Barso (*Schneider & Barsoux*), 1997. g.)

8 iemesli, kāpēc projekti ir veiksmīgi

1. Organizācijas struktūra ir piemērota projekta komandai.
2. Projekta komanda piedalās plānošanā.
3. Projekta komanda ir motivēta īstenot projektu.
4. Projekta komanda ir iesaistīta budžeta veidošanā.
5. Projektā tiek atbilstoši izmantots sadarbības tīkls, lai plānotu metodes un neļautu plānam izgāzties.
6. Projekta komanda strādā ar birokrātiju, politiķiem un procedūrām, nevis pret tām.
7. Projekta komanda piekrīt specifiskiem un reālistiskiem projekta mērķiem.
8. Mērķa auditorija projektā tiek iesaistīta jau no paša sākuma.



Ko dara vadītāji ?



Avots: from page 3, Sandy Adirondak 'Just about managing? Effective management for voluntary organisations and community groups', 3rd ed., 1998, ISBN 1-872582-17-6 © Sandy Adirondak and London Voluntary Service Council.

8 iemesli, kāpēc dažus projektus neizdodas īstenot



1. Nepareizs pienākumu sadalījums.
2. Projekta komandas neiesaistīšanās un neplānošana.
3. Projekta komandas nepiedalīšanās problēmu risināšanā.
4. Neatbilstošas komunikācijas prasmes.
5. Neatbilstošas tehniskās prasmes.
6. Neatbilstošas administratīvās prasmes.
7. Nereāls projekts.
8. Neskaidri projekta mērķi.



Četri veiksmīga projekta faktori!

Veiksmīga projektu vadība ietver četru atšķirīgu un dažreiz konfliktējošu faktoru apvienošanu.

Vajadzība vai problēma	Ideja un vīzija
Projekti ir visveiksmīgākie tad, kad cilvēki, kuri tos izstrādā, izprot un novērtē vajadzības un problēmas, kuras tiem nepieciešams atrisināt. Ir svarīgi izvērtēt vajadzību vai problēmu. Kādi ir tās galvenie iemesli? Kādi ir simptomi? Kāds ir problēmas spektrs? Kam tā ir problēma?	Projektiem ir nepieciešama vīzija, lai apvienotu visas aktivitātes un pasākumus. No vīzijas ir atkarīgs tas, vai stratēģijas, mērķi un darba plāni tiks īstenoti. Lielajai idejai, kas ir projekta pamatā, jābūt pietiekoši skaidrai, lai atklātu, kā projekta ietvaros tiks panāktas ievērojamas un noturīgas pārmaiņas, atrisinot konkrētās vajadzības vai problēmas.
Projekta iespējamība	Kapacitāte
Projektiem ir nepieciešama telpa, kurā darboties. Ja šādas telpas nav, tā ir jāradā. Projekti ir aktīvi jāatbalsta ne tikai ar naudu. Katram projektam ir jāsniedz atbalsts no galvenajiem iesaistītajiem cilvēkiem un ar mērķa auditorijas līdzdalības palīdzību.	Projektiem ir nepieciešams pareizs prasmi, enerģijas, resursu un organizācijas līdzsvars, lai panāktu vēlamus rezultātus. Tie ir jāizstrādā tā, lai tie radītu ietekmi un rezultātus.

Visi šie faktori ir jāņem vērā un vienādi jāizvērtē projekta izstrādāšanas procesā. Pievērsot pārāk lielu uzmanību vienam vai diviem faktoriem, nevar ignorēt pārējos, kas ir ne mazāk svarīgi.

3.1.2. Modeļa ieteikšana

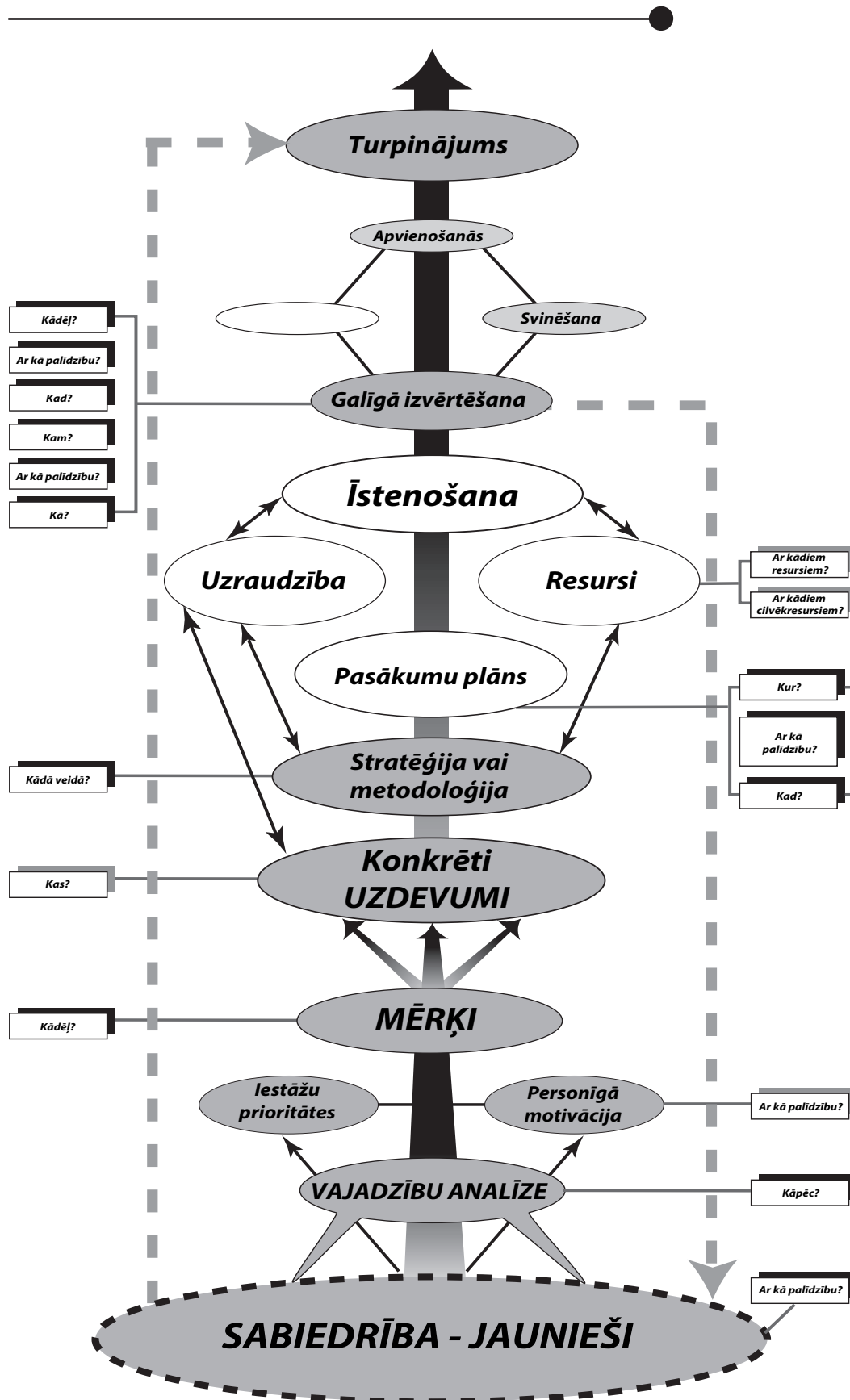
Ir daudz veidu, kā plānot un vadīt projektu, iespējams, tikpat daudz, cik projektu vadītāju. Ir arī daudz vairāk shēmu par tām, kas sniegtas iepriekšējā nodaļā, lai paskaidrotu dažādos pasākumus projekta plānošanā. Visas no tām ir derīgas un visām ir savi plusi un minusi. Galu galā projekta plānošanas prasmes un attieksme var tikt pausta šādā veidā:

Ļaut tiem, kas atbildīgi par projektu - projekta vadītājam vai vadīšanas komandai - kontrolēt projektu. Tas ļaus tiem mainīt plānus, pielāgoties negaidītām situācijām, izmantot jaunās iespējas. Un kas vissvarīgākais - zināt, kāpēc tie dara to, ko tie dara. Šādā veidā tie kontrolē, pārvalda un uzrauga projektu, nevis ļauj projektam, gala termiņiem un dažādām prasībām valdīt pār tiem.

Shēma, ko mēs aplūkosim šajā nodaļā, nav ne labāka, ne sliktāka par pārējām. Mēs to esam vairākus gadus izmantojuši dažādās

apmācību aktivitātēs un pavisam noteikti - dažādu projektu vadībā. Faktiskā shēma joprojām balstās uz shēmu, ko pieņēma pirmā Eiropas Jaunatnes centra LTTC 1990. gadā. Mēs izvēlējamies šo shēmu, salīdzinot ar pārējām (skatīt 2.3. nodaļu) un secinot, ka tā ir gan saprotama un loģiska, gan elastīga. Jums tā jāizmanto un jālasa tieši tādā pašā veidā, kā tas minēts iepriekš: tā jāizmanto kā instruments, kas palīdzēs plānot un saprast projekta vajadzības katrā tā attīstības stadijā, kā arī palīdzēs iegūt maksimālos rezultātus no jūsu un jūsu kolēģu vai iesaistīto jauniešu ieguldītā darba. Ja jūs vēlaties kaut ko mainīt šajā shēmā, esat laipni aicināti to darīt - jūs varat izlaist kādu no daļām vai pievienot citu, saskaņojot to ar savām vajadzībām.

Lasot tālāk, jūs atradīsiet: minēto shēmu un katra grafiskā elementa izskaidrojumu, dažas norādes par to, kā turpināt apmācības projekta vadībā ("Ieteikumi apmācībām"), kā aizpildīt pieteikuma veidlapu ("Aizpildīt pieteikuma veidlapu") un konkrētu piemēru par starptautisko jaunatnes projektu ("Aplūkosim projektu "Aizliegsim narkotikas!"). Lai palīdzētu jums lasīt, ko jots Spifijs parādīs, kurā sadaļā atrast katru grafisko elementu.





3.1.3. Definēšana, īstenošana, izvērtēšana

Vienkāršs un bieži izmantots veids, kā iztēloties projektu, ir sadalīt to trīs galvenajos elementos, un tie ir: definēšana, īstenošana un izvērtēšana.

Definēšana

Definēšana ir visa sākotnējā plānošana un sagatavošanās darbs - sākot ar vajadzību analīzi un beidzot ar mērķu definēšanu un pasākumu, un nepieciešamo resursu noteikšanu. Tas ir viss "neredzamais" darbs, kas tiek veikts pat pirms tam, kad tiek uzsākts projekts. Tas ir brīdis, kad projekts pieņem konkrētu apjomu, un brīdis, kad tiek pieņemts lēmums par projekta likteni. Darbam šajā stadijā ir jāietver:

- Sociālās situācijas vajadzību analīze;
- Organizācijas vai sponsoru kapacitātes un interešu analīze;
- Sākotnēja mērķu noteikšana un konkrētu mērķu definēšana;
- Iespējamu aktivitāšu identificēšana;
- Izvērtēšanas vajadzības;
- Projekta kalendārs;
- Potenciālie resursi;
- Atbildīgie cilvēki par projektu;
- Partneri;
- Projekta uzmetums;
- Iespējamais finansējums (pieteikšanās uz to).

Īstenošana

Īstenošanas stadija bieži sakrīt ar definēšanas stadiju, jo daudzi uzdevumi, kas jau ir daļa no projekta, notiek brīdī, kad joprojām tiek veikta definēšana. Īstenošanas stadijā ir jāņem vērā:

- Faktiskās aktivitātes un tas, kā tās savā starpā ir saistītas;
- Resursu vadība: cilvēkresursi, finanšu un tehniskie resursi;
- Komunikācijas un sabiedrisko attiecību stratēģija;
- Izvērtēšanas, atgriezeniskās saiknes un regulēšanas process;
- Atskaites un reģistrēšana;
- Metode, kā iesaistīt cilvēkus, jo īpaši jauniešus un apkārtējo sabiedrību kopumā.

Izvērtēšana

Izvērtēšana ir daļa no projekta plāna, un tā parasti tiek veikta projekta beigās, lai gan mēs ņemam vērā arī nepieciešamību pēc starpposmu izvērtēšanas. Patiesībā projekts nebeidzas ar aktivitāšu īstenošanu: tāpat kā daļa no definēšanas ir "neredzama" sabiedrībai, tāpat arī izvērtēšana un dažādie, ar to saistītie, uzdevumi:

- Izvērtēšanas procedūras: t.i., pārbaude par sasniegtajiem un nesasniegtajiem uzdevumiem,
- Ietekme uz sabiedrību un organizāciju,
- Atgriezeniskās saites (atsauksmju) pasākumi, kas jāņem vērā;
- Pateicība un "svinēšana" kopā ar iesaistītajiem cilvēkiem;
- Dokumentu rakstīšana;
- Finanšu pārskatu sūtīšana pēc veiktajām atskaitēm.

Viena no priekšrocībām skatīt projektu vadību šajās trīs stadijās ir tā, ka tiek ņemts vērā pilns, projektam nepieciešamais laiks - ieskaitot izvērtēšanas stadiju. Kā mēs zinām, grūtības projektu vadībā sagādā nevis aktivitāšu veikšana, bet drīzāk dažādo uzdevumu pabeigšana, kas apzīmēti ar "izvērtēšana". Ierobežojums ir saistīts ar to, ka stadijas ir diezgan mākslīgas: pilnīga vai daļēja sakritība ir ļoti iespējama. Faktiski stadijas viena otru tik ļoti ietekmē, ka varētu būt grūti atšķirt, kurš elements piekuras stadijas pieder. Tomēr neviens nevar projektu īstenot bez... sagatavošanās, īstenošanas un izvērtēšanas.

Projekta plānošanas shēma grafiskajā zīmējumā ir izstrādāta tā, lai nodrošinātu vizuālu izpratni par šiem trim galvenajiem elementiem - pat apzinoties to, ka tie ir mākslīgi.

3.1.4. "K" jautājumu shēma vai Lasvela metode

"Kāpēc", "kā labā", "kurš", "kad" un "kur" ir pieci klasiskie jautājumi, kas palīdz noskaidrot projekta "kāpēc" un "kādā veidā". Jo īpaši projektu vadības apmācības "K" jautājumi ir noderīgi, jo tie palīdz apmācību dalībniekiem izprast un noskaidrot to domas un darbus. Tajā pašā laikā šie jautājumi palīdz atšķirt un izprast dažādos posmus projekta plānošanā (piemēram, atšķirība starp vajadzību analīzi un mērķiem).

Pilnīgs "K" jautājumu saraksts ir sevišķi noderīgs, iztēlojoties vai sagatavojoties pieteikuma rakstīšanai, jo īpaši tajos gadījumos, ja nepastāv iepriekš noteikta pieteikuma forma. Dienas beigās, neatkarīgi no iestādes, šie ir tie jautājumi, uz kuriem ir jāsniedz atbildes ikvienam potenciālajam sponsoram vai atbalstītājam.

Mēs esam pievienojuši "K" jautājumus blakus projekta grafiskajai shēmai. Tie viens otru papildina.



3.2. Projekta definēšana

3.2.1. Mērķauditorija

Lielākā daļa jaunatnes projektu ir arī sabiedrības projekti tādā nozīmē, ka tie ir adresēti sabiedrībai vai jauniešu grupai. Sabiedrība var būt lielāka (te iedomāties "nacionālo kopienu") un mērķa auditorija var būt ļoti šaura un specifiska - tas būs atkarīgs no projekta apjoma un mērķiem. Svarīgi ir atcerēties, ka projekts tiek izstrādāts:

- jauniešiem,
- ar jauniešiem,
- to veic jaunieši.

Projekts netiek veikts tikai organizācijas, sponsoru vai projekta vadītāja labā. Tāpat tas netiek veikts ar mērķi "taisīt naudu". Projekts, kā organizēts pasākums ar mērķi panākt sociālas pārmaiņas, tiek veikts ar nolūku atnest ko jaunu cilvēkiem. Kaut ko, kā pietrūkst. Kaut ko, kas ir nepieciešams. Kaut ko svarīgu. Tādējādi sākumpunkts vienmēr ir sabiedrība. Šajā stadijā ir svarīgi domāt par to, kas mūs saista ar cilvēkiem, kurus šis projekts ietekmēs; ko es par viņiem zinu; ko viņi zina par mani; ar kādiem stereotipiem vai aizspriedumiem mums nākas sastapties; kā mēs tos varam pārvarēt.

Cilvēki vai sabiedrība ir projekta mērķis. Kā tos iesaistīt jau no paša sākuma, iespējams, ir vissvarīgākais jautājums definēšanas stadijā. Šis apstākļi noteiks ne tikai veiksmi vai neizdošanos, tas noteiks arī projekta vispārējo sociālo vērtību.



Aplūkosim projektu "Aizliegsim narkotikas!"... un apskatīsim konkrētu jaunatnes projekta piemēru

Mēs izsekosim stāstam par projektu "Aizliegsim narkotikas!" šīs nodaļas ietvaros. Mēs to aplūkosim kā projektu vadības piemēru, kā arī mēģināsim teoriju apvienot ar projekta praktisko pusi.

Mūsu ceļojums sākas Benvilā (Banville) - mazā un nesen celtā lielpilsētas priekšpilsētā, kurā liela daļa iedzīvotāju ir imigranti. Šie ļaudis pārsvarā dodas uz darbu pilsētā vai ir nodarbināti tuvējos rūpnieciskajos sektoros. Jauniešu īpatsvars proporcionāli pārsniedz vidējo nacionālo koeficientu. Tā ir sabiedrība ar vājiem plašsaziņas līdzekļiem, tā ir pazīstama ar sociālo nestabilitāti, jauniešu pastrādātiem pārkāpumiem un sikiem noziegumiem saistībā ar narkotiku tirgošanu.

Mēs darbojamies vietējā asociācijā "Aizliegsim narkotikas!", ko pirms diviem gadiem izveidoja tie studenti un skolotāji, kuri pauda bažas par kultūras iespēju trūkumu jauniem cilvēkiem. Asociācija - kuras galvenais mērķis ir nodrošināt alternatīvas veselīgam dzīvesveidam un jauniešu sociālai un kultūrai attīstībai - ir veikusi pasākumus, organizējot ārpuskolas aktivitātes, kā arī kultūras pasākumus tuvējā apkaimē. Lielākā daļa aktivitāšu ir domātas jauniešiem, bet dažas no tām ir adresētas visai sabiedrībai kopumā.

Mēs esam divi sociālā un jaunatnes darba studenti, kas praktizējas asociācijā "Aizliegsim narkotikas!", un mums ir uzticēts darbs un aktivitātes ar jauniešiem. "Aizliegsim narkotikas!" mums ir uzdevusi izstrādāt projektus un aktivitātes, kas var dot labumu jauniešiem.

3.2.2. Vajadzību analīze: Kāpēc?

Kāpēc projekts ir nepieciešams?

Kāpēc tas ir svarīgs?

Kāpēc ir jāizraisa interese par to?

3.2.2.1. Sociālā analīze

Neatkarīgi no tā, vai mēs to dēvējam par sociālo realitāti vai kopienu - vai sabiedrību kopumā⁵ - projektam, ko mēs uzsākam, ir jāatspoguļo mērķa auditorijas vajadzības, apstākļi un raksturīgākās iezīmes, kas ir jāņem vērā projekta izstrādāšanā.

⁵ Fokuss būs atkarīgs no projekta sociālā un ģeogrāfiskā spektra. Tas var tikt izvērts no tuvējās apkaimes (piemēram, jaunatnes centra izveide, kur jaunieši var satikties vakaros) līdz pat ļoti plašai teritorijai, kā Eiropa (piemēram, jaunatnes centru sadarbības tīkla izveide, lai ietekmētu Eiropas jaunatnes politiku). Tas ir atkarīgs no projekta veida.





Patiesību sakot, lielākoties mums ir ideja un tikai pēc tam rodas projekts (tā ir mūsu ideja). Pārfrāzējot Fernando Pessoa (*Fernando Pessoa*): "Dievs vēlas, cilvēks sapņo, projekts dzimst..." Uz ne tik poētiskas nots noskaņojoties - mēs bieži paredzam vajadzības un, savienojot tās ar atsevišķiem faktoriem, saskatām iespēju un nepieciešamību pēc projekta.

Daudzos gadījumos tas ir labi. Tomēr daudzās idejas un sapņi paliek nerealizēti, jo tie nerod vajadzīgo atbalsi situācijā un teritorijā, kurā paredzēts problēmu risināt. Taču vissliktāk ir tad, kad nepareizi uztvertas idejas tiek īstenotas - dažreiz tas notiek pret to cilvēku interesēm, kuru labā projektam vajadzētu nest pārmaiņas. Bieži šādas idejas tiek uztvertas apātiski - pat atsvešināti - un tās neatspoguļo sabiedrības vajadzības. Atšķirība jāsaprata, izvērtējot, cik lielā mērā katra ideja atspoguļo sabiedrības vai projekta mērķa auditorijas vajadzības.

Vajadzību analīze mums atgādina, ka, lai cik brīnišķīga arī mūsu ideja nebūtu un lai arī cik svarīga un izšķiroša neliktos mūsu loma tajā - nekam nav jēgas, ja tas patiešām nav nepieciešams. Turgus termiņiem runājot: nedomājiet par piegādi, ja nav pieprasījuma. Sociālajā jomā ir pārāk riskanti vispirms radīt nepieciešamību, lai būtu pieprasījums. Mēs runājam par ierobežotiem resursiem, mēs runājam par cilvēkiem, mēs runājam par jaunu cilvēku līdzdalību, pilsonību un autonomiju.

Vajadzību analīze ietver sociālos, politiskos un ekonomiskos apstākļus, kas pastāv projekta sfērā un kā dēļ projekts ir nepieciešams. Tas var būt saistīts ar mērķauditorijas vai vispārējo sabiedrības sociālo situāciju. Sociālā analīze ir nozīmīga, jo tai ir jānosaka projekta sociālos mērķus, kā arī pasākumu plānu. No otras puses, projekts, jo īpaši sociālās atstumtības jomā, ir jāizstrādā vietējā kontekstā, un tas jāveic ar mērķi radīt pārmaiņas vai situācijas uzlabošanu. Turklāt sociālā analīze palīdzēs noteikt mērķauditoriju.

Vajadzību analīzes ietvaros ir jāpārbauda:

- Kas ir vajadzīgs vai vēlams no/priekš vai saistībā ar konkrētajiem jauniešiem?...
- Cik šis jautājums ir svarīgs?...
- Vai to vēlas sabiedrība un jaunieši?...

- Vai tas atšķiras no jau paveiktajām aktivitātēm?
- Vai tam ir jēga savā kontekstā?
- Kādas pārmaiņas var tikt ieviestas līdz ar projekta realizēšanu?

Lai saņemtu apstiprinošas atbildes uz šiem jautājumiem - vai vismaz lai uzzinātu, ko ar tiem iesākt - šādi jautājumi un pavedieni var palīdzēt:

- Kurš noteica, ka šīs vajadzības ir prioritāte? Cilvēki no ārpusē vai cilvēki no kopienas iekšienes?
- Vai kaut kas tamlīdzīgs jau ir darīts agrāk tajā pašā kopienā vai apkaimē? Kādas pārmaiņas nestu jauns projekts? Kādā veidā netiktu atkārtotas tās pašas kļūdas, kas iepriekšējos projektos?
- Kam ir sniegtas konsultācijas par šāda projekta iespējām? Kā tas tiek saskaņots ar valsts instanču un privātajām iniciatīvām šajā jomā?
- Kādā mērā tiek ņemtas vērā to cilvēku iecerē, vajadzības un vēlmes, kuriem ir nepieciešama palīdzība? Kā mēs esam šādus cilvēkus iesaistījuši vai konsultējuši tos par mūsu vajadzību analīzi?

Vajadzību analīze



NĒ:

- Neuzsāciet projektu pret ietekmīgiem cilvēkiem sabiedrībā! (Pret jums var tikt veikta sabotāža!)
- Neuzskatiet, ka jūs zināt visu!
- Neveiciet to jauniešu labā, veiciet to sadarbībā ar tiem!
- Nedariet to tāpēc, ka tas ir stilīgi!
- Neiesīkstiet pasivitātē, fatālistmā vai pesimismā!



JĀ:

- Uzziniet to cilvēku viedokli, kas iesaistīti projektā!
- Uzziniet vairāku cilvēku viedokli, ieskaitot potenciālos partnerus, sponsorus vai vienkārši tos, kuru atbalsts jums varētu būt nepieciešams (vismaz tie nedarbosies pret jums)!
- Domājiet par sociālo dinamiku, ko projekts varētu izjaukt (gan par pozitīvajiem, gan negatīvajiem aspektiem)!
- Meklējiet līdzīgu projektu rezultātus (vai tas izdevās?)
- Atcerieties, ka nepastāv objektīva analīze!
- Dariet to tajā brīdī, kad tas ir jādara!
- Uzdrīkstieties peldēt pret straumi!



Aplūkosim projektu "Aizliegsim narkotikas!"

Valdes uzdevumā mēs sākam identificēt projektu, kas būs mūsu "pāraugeksmplārs" un kas noteikti ienesis pārmaiņas organizācijā un pilsētā. Tā kā šajā pilsētiņā dzīvo daudz jauniešu, un par nozieguma rakstura pārkāpumiem tiek runāts visur, valde būtu priecīga, ja projekts zināmā veidā risinātu tieši šo problēmu.

Noziedzība patiešām ir nopietna problēma, un tā bojā jauniešu ārējo tēlu. Tomēr mēs jautājam, vai tā tiešām ir jauniešu (galvenokārt puīšu) sociālā un izglītības problēma, vai tā izriet no daudz citiem saistītiem faktoriem, kā, piemēram, bezdarba, nabadzības un narkotiku pieejamība.

Mēs nolēmām:

- iet uz vietām, kur pulcējas jauni cilvēki, un uzklaut to domas;
- organizēt neformālu tikšanos, lai diskutētu ar jauniešiem;
- runāt ar skolas personālu un vietējo policiju;
- runāt ar Vecāku asociāciju;
- organizēt tikšanos ar citām vietējām (jaunatnes) asociācijām.

Vajadzību analīze



Aizpildīt pieteikuma veidlapu

- Daudzās pieteikumu veidlapās vajadzību analīze tiek izklāstīta to dažādās daļās.
- Visbiežāk tomēr vajadzību analīze ir tas, kas jums jāraksta sākumā attiecībā uz projekta saturu. Daži sponsori / finansējuma nodrošinātāji var uzdot specifiskus jautājumus par to, kāda ir jūsu vajadzību analīze, kā tā tika veikta vai, kas ir visbiežāk izplatīts, kādas pārmaiņas projekts izraisīs.
- Atcerieties, ka ir lietas, kas šķiet acīmredzamas daudziem cilvēkiem! Bieži vien jums ir nepieciešams izskaidrot jautājumus, pat tādos gadījumos, ja tas šķiet pašsaprotami jums. Pārliecinieties, ka analīze, ko jūs sniežat pieteikuma veidlapā, zināmā mērā atbilst vai ir saskaņā ar jūsu sponsora finansēšanas prioritātēm! Un, kā vienmēr, piesakoties uz finansējumu, saudzējiet sevi no iespējamām problēmām šodien un nākotnē: esiet patiesi!





**Vajadzību
analīze**



leteikumi apmācībām

Šādi jautājumi ir izmantoti individuālajā un grupu darbā dažādosursos ar spēcīgu vadības elementu.



Projekta nozīmība

- Kāpēc projekts ir nepieciešams un svarīgs?
- Kādā sabiedrības / sociālajā kontekstā tas tiek balstīts?
- Kādas ir problēmas, ar ko sastopas jaunatne / sabiedrība?
 - Kādā veidā un kurš šīs problēmas noteica?
 - Kādi ir šo problēmu cēloņi?
 - Kādas ir prioritātes, galvenās vajadzības?
Kāpēc tieši šīs prioritātes?
- Kādas ir attiecības ar jauniešiem, nodrošinot tiem pilnvaras un uzlabojot to situāciju?
- Kāds ir projekta mērķis? Kādas pārmaiņas tas ieviešis?
- Kas ir īstenojams un sasniedzams?
- Vai tas ir darīts jau agrāk?
 - Vai to dara kāds cits?
 - Kas tajā ir inovatīvs?

Personīgā motivācija un kompetence

- Kāpēc jūs uzņēmāties izstrādāt šo projektu?
Ko jūs plānojat iegūt/mācīties/panākt līdz ar šī projekta realizāciju?
- Kādas zināšanas vai pieredzi jūs varat izmantot šajā projektā?
Kādas ir vērtības, kas jūs motivē piedalīties?
- Vai jūsu intereses un vērtības ir savienojamas ar projekta mērķiem un sabiedrību?
Vai tās ir savienojamas ar jūsu organizāciju?

Organizācijas loma un mērķi

- Cik lielā mērā projekts atbilst jūsu organizācijas mērķiem, vērtībām, tradīcijām un pieredzei?
- Kāda pieredze ir jūsu organizācijai ar šāda veida projektiem?
- Vai jūsu organizācija ir pilnībā iesaistījusies projektā?
Kādus labumus tā var gūt no šī projekta?
Kādi ir organizācijas riski?

Kamēr jūs sniežat atbildes uz jautājumiem, pierakstiet tās atbildes, kuras jau varat sniegt, un jautājumus, uz kuriem atbildes pagaidām vēl nezināt.



3.2.2.2. Institūciju prioritātes un vērtības: Kā labā?

Viens pats indivīds reti kad izstrādā projektu. Eiropas jaunatnes darba praksē projekti parasti tiek izstrādāti organizācijas vai institūcijas ietvaros. Katrai organizācijai ir savi mērķi, vērtības un pieredze. Projektam vajadzētu atbilst šiem mērķiem un vērtībām un atspoguļot tās, savādāk organizācija var nesaredzēt jēgu investēt projektā un agrāk vai vēlāk radīsies konflikts starp iestādi, projekta darbinieku un pašu projektu.

Arī atrast īsto organizāciju projekta realizēšanai ir ļoti svarīgi. Paturiet prātā, ka ne visas organizācijas var tikt galā ar visu; ir arī vietējās iestādes ar īpašiem uzdevumiem (piemēram, skola vai policija). Iejaukšanās šādu iestāžu kompetences jomā var arī nenest pozitīvas pārmaiņas. Organizācijas vērtības, prakse un pieredze dabiski nosaka veicamā projekta veidu, kā arī metodoloģiju, kas jāpielāgo. Tas ietekmēs arī tā apjomu: visticamāk, ka maza organizācija sniegs atbalstu mazam projektam, nevis lielam.

Pat ja projekta ideja nāk no organizācijas, vienmēr jāved tiešs vai netiešs sarunu process attiecībā uz organizācijas interesēm, vērtībām un prioritātēm un sabiedrības paustajām interesēm. Zināmā mērā šīm interesēm ir jāsakrīt.

Piemēram, organizācijas mērķis ir mudināt un izglītot jauniešus piekopt veselīgu dzīvesveidu. Organizācijas pieredze, iespējams, varētu ietekmēt programmas formu un pieņemtās darba metodes, kā arī mērķa auditorijas izvēli (kā labā). Ir jāņem vērā arī organizācijas vērtības, un ne tāpēc, ka tas tiek sagaidīts (iepriekšēja pieredze, tēls sabiedrībā, saskaņotība utt.).



Aplūkosim projektu "Aizliegsim narkotikas!"

Mēs, Matto un Dali, divi jaunatnes darbinieki/ kursu apgūvēji, runājam ar jauniešiem un citiem partneriem mūsu kopienā. Mēs uzskatām, ka noziedzība, liekas, ir bezdarba, narkotiku atkarības (cilvēki zog,

lai lietotu narkotikas) un vispārējas sociālas degradācijas sekas, kas rada nolaidīgu un paviršu attieksmi pret citiem. Mums liekas, ka, neatkarīgi no tā, kādu projektu mums nāksies izstrādāt, tam jārisina pašapziņas problēma. Projektam vajadzētu sniegt jauniešiem iespēju izbaudīt gandarījumu pēc labi padarīta darba. Kaut kādā veidā šim projektam ir jāpārtrauc vardarbība, atstumtība un zemo pašvērtējums. Mums jāpiedāvā motivējošas alternatīvas (piemēram, ceļošana uz ārzemēm).

Tas diezgan lielā mērā atbilst asociācijas "Aizliegsim narkotikas!" pieredzei. Šīs asociācijas valde meklē veidus, kā šīs problēmas risināt. Tiekoties ar kolēģiem un valdi, mēs esam guvuši lielu atbalstu un daudz padomus. Mēs arī tikām informēti, ka organizācija tomēr darbojas visas sabiedrības vārdā, un tādējādi būtu svarīgi, ka projekts palīdzētu atjaunot ārējo tēlu un attiecības starp jauniešiem un pārējo sabiedrības daļu. Un nekādā gadījumā projekts nedrīkst būt moralizējošs: pārāk daudz jauniem cilvēkiem ir problēmas, un nav nekādas vajadzības kādu konkrēti nosodīt. Mums tika dota zaļā gaisma darbu turpināt un iesniegt projekta ideju.

JĀ:

- Jautājiet savas organizācijas valdei, kādas ir tās domas par piedāvāto ideju! Uzklusiet tās ieteikumus!
- Runājiet ar citiem darbiniekiem vai brīvprātīgajiem organizācijā (tiem varētu būt līdzīgi projekti, un jums varētu būt nepieciešama viņu palīdzība)!
- Cieniet un atbilstoši novērtējiet, ko organizācija gūs no šī projekta!
- Centieties panākt reālus ieguldījumus no iestādēm, ne tikai vārdus!
- Izmantojiet organizācijas resursus un pieredzi!
- Pārbaudiet, vai organizācija ir īstā, lai veiktu šo projektu, un otrādi!
- Pārliecinieties, vai organizācijas ārējais tēls nekaitē projektam (un meklējiet veidu, kā to pārvarēt).

**Iestāžu
prioritātes**





Personīgā motivācija



NĒ:

- Nesāciet jūsu projektu bez citu cilvēku un/vai organizācijas līdzdalības!
- Nemainiet projekta kontekstu, uzskatot, kas tas uz jums vairs neatbilst!
- Nepārņemiet citu cilvēku lomu un kompetenci!
- Nebaidieties ieviest pārmaiņas, ja tām ir jēga un tās atbilst projektam!
- Nebaidieties darbu un atbildību dalīt ar citiem!
- Neļaujiet rasties un pastāvēt pretrunām starp jūsu organizācijas vērtībām un projekta praktisko gaitu!

Aizpildīt pieteikuma veidlapu



- Par organizāciju bieži pastāsta projekta apraksts, lai gan administratīva rakstura informācija parasti tiek pieprasīta atsevišķi. Ja finansētājs tik ļoti nepazīst organizāciju, pārliecinieties, ka tas saņem īsu, kodolīgu informāciju par to, cik lielā mērā organizācija atbilst projekta tēmai vai mērķauditorijai. Jūs arī variet atklāt, ka šī informācija ir ticama, sniedzot piemērus no iepriekšējiem projektiem, kas bijuši veiksmīgi. Skaidri parādiet saistību starp projektu un organizāciju! Nevienai organizācijai nav jābūt aktīvai visās frontēs!
- Nesūtiet pārāk daudz informācijas, ja vien tas nav pieprasīts.

3.2.2.3. Personīgā motivācija

Jebkuram jaunatnes darbiniekam ir sava motivācija, lai uzsāktu projektu. Tā var būt profesionāla motivācija (izmēģināt jaunas metodes, vēlme kāpt pa karjeras kāpnēm), bet tā var būt arī personīga motivācija (jo īpaši interesē problēmas, kas aplūkotas projektā, vēlme ceļot uz ārzemēm...).

Iegūt skaidrību par šo visu nozīmē arī atzīt personīgo iesaistīšanos jeb motivāciju. Mēs neizstrādājam projektu tikai citiem, mēs to darām arī savā labā. Pat ja mūsu dzinējspēks ir tikai tīra filantropija vai altruisms, tā joprojām ir mūsu vēlme palīdzēt vai kalpot tam, kas mūs dzen uz priekšu. Mums nevajadzētu iesaistīties projektā tikai savtīgu interešu dēļ. Bet ir tikai godīgi ņemt šīs intereses vērā.

Lai gan motivācija nav izvērsti jāpaskaidro projekta prezentācijā, tai ir jābūt skaidrai pašam jaunatnes darbiniekam, jo tā ietekmēs viņa/viņas motivāciju turpināt darbu, kā arī sekmēs viņa/viņas iesaistīšanos vai ieguldījumu. Iesaistītajai personai ir vieglāk:

- noteikt iespējamās interešu konfliktus;
- nodrošināt, ka ieceres tiek realizētas;
- iespējams, izdalīt prioritātes;
- gūt atbalstu no pārējiem, lai realizētu šādu motivāciju.

Motivācija parasti ir saistīta arī ar mūsu tuvumu mērķauditorijai vai konkrētai tēmai. Dažos gadījumos tas var būt ļoti svarīgi, jo tas var palīdzēt sniegt tiesisko atļaušanos mūsu līdzdalībai projektā kā tādā (piemēram, arī es esmu jaunietis, kurš ir noziedzības upuris). Tas var atklāt kapacitāti, lai mobilizētu cilvēkus iesaistīties projektā.

Ar motivāciju saistīta ir arī projekta vadītāja kompetence, lai faktiski rīkotos ar projektu. Lai gan pirms projekta uzsākšanas, ikvienam ir jāizvērtē, kāda kompetence vai papildu prasmes ir nepieciešamas (tas varētu atvieglot citu cilvēku iesaistīšanu projektā).

Tomēr, ja ir nepieciešamas pārāk daudz kompetences sfēras, tās var tikt nodrošinātas no organizācijas puses vai tās ir jāapgūst citur (tādējādi radot papildu izdevumus...).



JĀ:

- Mācieties papildus, ja nepieciešams (laba iespēja sevis pilnveidošanai).
- Pārrunājiet savus profesionālos mērķus ar organizāciju!
- Atzīstiet, ka arī jums un jūsu kolēģiem ir savs es un savas vajadzības.
- Nosakiet, kas jūs padara laimīgus projekta izstrādē (tas ir - ko jūs vēlaties sargāt)!
- Izmantojiet projektu kā profesionālas izaugsmes un jaunrades iespēju.

NĒ:

- Neizliecieties, ka jūs zināt vairāk, nekā patiesībā!
- Nejutieties apmulsuši īstenot savus personīgos vai profesionālos mērķus.
- Nemelojiet sev par to, ko jūs darāt projektā.
- Nebaidieties lūgt palīdzību.
- Neizmantojiet cilvēkus vai organizāciju tikai personīgiem nolūkiem.

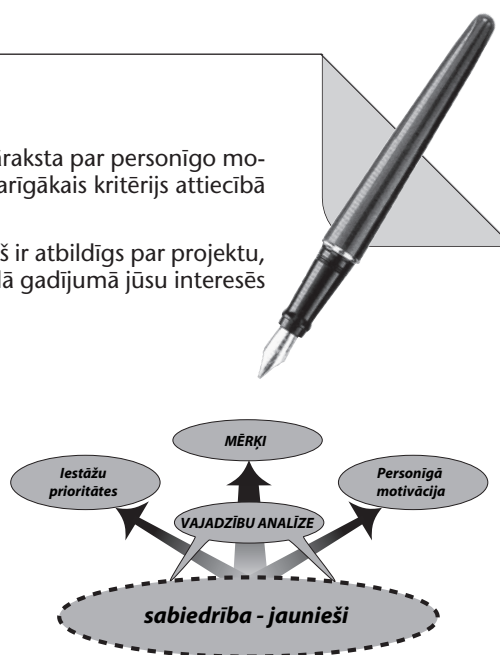
Aizpildīt pieteikuma veidlapu

Nevienā pieteikuma veidlapā jums nebūs jāraksta par personīgo motivāciju, jo organizācijas uzticamība ir vissvarīgākais kritērijs attiecībā uz kapacitāti izstrādāt projektu.

Tomēr bieži vien sponsori vēlas uzzināt, kurš ir atbildīgs par projektu, kādā veidā persona/-s tika vērtēta utt. Tādā gadījumā jūsu interesēs ir parādīt, ka atbildīgās personas:

- ir kompetentas,
- tām patīk tēma vai organizācija (ciktāl tas neliedz tām paust nepiederošas personas viedokli),
- ir motivētas un tās kopā ar citu cilvēku atbalstu var veikt konkrētus uzdevumus un funkcijas.

Ja jūs šaubāties par kaut ko, nerakstiet daudz! Rakstiet tikai tādā gadījumā, ja tas palīdz pieteikumam, pretējā gadījumā šāda informācija var pat kaitēt!



Asociācijā "Aizliegsim narkotikas!": Matto un Dali motivācija

Mēs abi tūlīt pabeigsim jaunatnes un sabiedrības darbinieka studijas. Mēs vēlamies gūt labus rezultātus no pieredzes, jo mēs uzskatām, ka tas mums palīdzēs vieglāk sameklēt darbu. Matto ir dzimis Banvilā un vienmēr tur ir dzīvojis. Viņš uzskata, ka ir laiks paveikt ko noderīgu jauniešu labā, un viņš ir lepns te strādāt. Viņš pazīst cilvēkus asociācijā "Aizliegsim narkotikas!" un uzskata, ka veiksmīga projekta ga-

dījumā viņš varētu šeit turpināt strādāt. Dali dzīvo ne pārāk tālu no Banvilas, tomēr viņa nejūtas Banvilā kā mājās. Galvenokārt viņa vēlas iegūt zināšanas un pieredzi "sarežģītā sfērā", kurā ir svarīgi, ka viņas kolēģi ir vīrieši.

Mēs abi esam jauni un, tāpat kā mūsu kolēģi "Aizliegsim narkotikas!", mēs uzskatām, ka neviens tā īsti nerūpējas par jauniešiem, jo neviens nav gatavs tos nopietni uztvert.

Mēs abi esam jauni un, tāpat kā mūsu kolēģi "Aizliegsim narkotikas!", mēs uzskatām, ka neviens tā īsti nerūpējas par jauniešiem, jo neviens nav gatavs tos nopietni uztvert.

Personīgā motivācija





3.2.3. Mērķu definēšana: Kādēļ?

No vajadzību analīzes mēs uzzinām, kāpēc projekts ir nozīmīgs.

Organizācija ir arī nolēmusi, ņemot vērā sarežģīto Banvilas situāciju kopumā, prioritāti piešķirt noteikta veida projektam, kas saistīts ar pašnovērtējumu un veselīgu dzīvesveidu.

Tagad mēs zinām, ko meklē Matto un Dali un kas ir to motivācijas pamatā.

Tas mums palīdzēs noteikt, kā labā mēs projektu izstrādāsim - kādi ir tā mērķi, kas tiks sasniegti ilgākā laika posmā.

Mērķu definēšana ir pirmais solis pasākumu racionalizēšanā un koncentrēšanā, jo, zinot mērķus, ir iespējams saredzēt kopējo attēlu: risināmos jautājumus, mērķauditoriju/-as, metodoloģiju, sponsoru, ģeogrāfisko teritoriju, pārmaiņas, kādas projekts ieviesīs.

Mērķi atspoguļo pirmo projekta prioritāti. Mērķi bieži tiek definēti kā vispārēji mērķi: kas projekta vai organizācijas ietvaros tiktu panākts, ja tas būtu 100% veiksmīgs projekts. Tādējādi tiek noteikts, kāpēc projekts vispār pastāv, tā nolūks un iemesls. Mērķi ir līdzīgi misijas apziņai (tiem, kam nav sveša anglosakšu terminoloģija).

Mērķi sniedz arī izglītojošo, ideoloģisko un operatīvo pamatu visam projektam kopumā. Lai kādas aktivitātes mēs neveiktu, lai kādu metodoloģiju mēs neizmantoju, tai jā-saskan ar mērķiem. Mērķiem nevajadzētu mainīties projekta gaitā: izmaiņas mērķos nozīmētu izmaiņas projektā kopumā!

Dažiem cilvēkiem un dažādos kontekstos ir ierasts nodalīt sociālos mērķus no izglītojošajiem mērķiem. Sadalījums ne vienmēr ir noderīgs vai nepieciešams. Tomēr to noteikšana mums var palīdzēt labāk izprast to, par ko mēs runājam.

Sociālie mērķi

Pārmaiņas sociālajā vidē vai konkrētās mērķa auditorijas situācijā, ko līdz ar projekta īstenošanu būtu iespējams panākt vai veicināt (piemēram, novērst jaunu cilvēku sociālo atstumtību Banvilā vai apkarot noziedzību).

Izglītojošie mērķi

Kamēr sociālie mērķi cenšas ienest pārmaiņas sociālajā vidē, izglītojošie mērķi cenšas veicināt pārmaiņas individuālā cilvēku grupā vai konkrētajā mērķa auditorijā. Citiem vārdiem sakot, ko iemācīsies

jaunieši (piemēram, tie iegūs zināšanas par narkotiku vai HIV risku...).

Ieteikumi apmācībām

Šādi jautājumi ir izmantoti individuālajā un grupu darbā vairākās projektu vadības kursu programmās:

- Kā labā jūsu projekts tiek izstrādāts?
- Kādas pārmaiņas projekts nesīs sociālajā/politiskajā vidē (valstī, reģionā, sabiedrībā, mērķa auditorijā, organizācijā)?
- Kādā veidā projekts sniegs ieguldījumu vispārēju jaunatnes programmas vai organizācijas mērķu sasniegšanā?
- Kādi būtu vēlami sasniegumi, ja projekts būtu 100% veiksmīgs?

Mērķiem ir jābūt koncentrētiem un izteiktiem vienā vai dažos teikumos, kuros ir ietverta projekta būtība. Mērķiem ir jābūt lasāmiem un saprotamiem arī bez projekta.



Aplūkosim projektu "Aizliegsim narkotikas!": Matto un Dali mērķi

Šobrīd mēs esam mūsu projekta izpētes pēdējā stadijā. Mēs esam konsultējušies, mēs esam pārbaudījuši un mēs esam diskutējuši viens ar otru. Iespējams, kas mums radās, ir tāds, ka jaunieši Banvilā patiešām nav motivēti un daži no tiem viegli iekrīt noziedzības un vardarbības slazdā, iespējams, tādēļ, ka nākotne tiem šķiet tik drūma. Narkotiku pieejamība šo problēmu vērš vēl lielāku. Bez ļoti akūtām veselības problēmām, narkotikas uzspiež kauna zīmi visai apkārtnei un veicina noziedzības attīstību. Un tās ir izraisījušas konfliktus ģimenēs.

Mēs uzskatām, ka ir nepieciešams pievērst uzmanību jaunu cilvēku pašnovērtējumam, piedāvājot tiem veselīgākas alternatīvas un sniedzot informāciju par narkotikām. Tas ir tas, ko mēs, pēc mūsu domām, varētu vislabāk izdarīt. Izstrādājot prezentāciju "Aizliegsim narkotikas!" valdei, mēs projekta mērķus definējam kā: **Nodrošināt jauniešus no Banvilas ar veselīga dzīvesveida alternatīvām to brīvajā laikā un novērst atkarību no narkotikām Banvilas apkaimē, ceļot jauniešu pašapziņu un veicinot to sociālo līdzdalību un garīgo mobilitāti.**

Mērķu definēšana





Aizpildīt pieteikuma veidlapu

- Dažās veidlapās jums prasīs pamatojumu, bet visbiežāk tiek uzdots jautājums par mērķiem, un tad tas ir rakstītāja uzdevums pārliecināties, ka pamatojums ir loģisks turpinājums mērķiem. Citos gadījumos var rasties jautājums par organizācijas prioritāšu aprakstu.



- Tomēr visbiežāk pamatojumu vajadzētu aprakstīt pēc tam, kad ir sniegta projekta vajadzību analīze. Pamatojums atspoguļo prioritātes vajadzību jūrā; šajos īsajos teikumos ir svarīgi, ka tas kļūst skaidrs.
- Vienmēr būs jāizšķiras starp to, kādu informāciju sniegt sīkāk un kādu - vispārīgāk. Pamatojums ir globāli mērķi, tomēr tiem ir jānosaka:
 - mērķauditorija;
 - jautājums, kas jāapskata, vai ieteiktās pārmaiņas;
 - teritorija, ko projekts skar (piemēram, pilsēta, apgabals, visa valsts...);
 - norāde par metodoloģiju un/vai nodotajām vērtībām.
- Pamatojumā nav jāietver datumi, ne veids, ne aktivitātes (izņemot retas situācijas). Tas tiks aplūkots citās sadaļās.



3.2.4. Konkrēti mērķi: Ko?

Projektu, pirmkārt, nosaka laika periods (projektiem ir sākums un beigas) un mērķi: kas ir jāsasniedz vai jāpaveic ar projekta palīdzību konkrētajā laika periodā.

Mērķu noteikšana ir svarīga, lai projekts būtu īstenojams un sasniedzams. Lasot projekta mērķus, ir jābūt diezgan skaidrai idejai, kas tiks konkrēti paveikta vai panākta ar projekta izstrādi.

Mērķi ir projekta pamatojuma realizēšana. Mērķi ir konkrēti un, ja iespējams, precīzi. Mērķi ir jādefinē tā, lai tie būtu:

- **Konkrēti.** Ko tieši jūs centīsieties panākt? Cik daudz cilvēku būs iesaistīti vai cik daudz cilvēkus šis projekts skar? Cik daudz aktivitāšu? Kādi specifiski jautājumi tiks risināti? Kādas zināšanas cilvēki iegūs? Kādas pārmaiņas tiks panāktas projekta rezultātā? Kas tiks radīts?
- **Daudzveidīgi.** Vienam projektam ir jābūt un tas var tikt sadalīts vairākos mērķos. Tam ir vairākas priekšrocības: tādējādi tiek atvieglota plānošana un katra mērķa, kā arī projekta piedāvātā

potenciāla kontrole. Bez tam izvērtēšanas procesa laikā rezultātus ir vieglāk izvērtēt, ja tiek izklāstīti mērķi. Tas palīdz saskatīt sasniegtos tiešos un netiešos rezultātus. Tas palīdz domāt par izglītojošiem un sociālajiem mērķiem, par iestāžu un dalībnieku mērķiem utt.

- **Izvērtējami.** Jo konkrētāki ir projekti, jo vieglāk tos ir izvērtēt. Ja mērķis bija sasniegt 500 cilvēkus, es varu aprēķināt, cik daudz cilvēku ir sasniegti un kādā mērā es guvu vai neguvu panākumus. Ja es vēlējos "sasniegt tik daudz cilvēku, cik iespējams", izvērtējums būs daudz grūtāk veicams un nenoteikts, jo kāds (cerams) vienmēr tiks sasniegts. Vismaz kāds no mērķiem ir jādefinē tā, lai tos varētu izvērtēt.
- **Plānoti konkrētā laika periodā.** Mērķi var tikt sadalīti pa laika periodiem: īstermiņa, vidēja termiņa un ilgtermiņa - atkarībā no projekta. Bet jebkurā gadījumā visiem mērķiem jābūt noteiktiem attiecībā pret plānoto sasniegšanas laiku.
- **Īstenojami.** Motivācijas un pilnvaras netiks īstenotas līdz ar projekta izstrādi, ja mērķi nebūs sasniedzami. Pārāk augsti mērķi var radīt iespaidu, lasot tos uz papīra, bet lielākoties šādi mērķi

**Konkrēti
mērķi**





Konkrēti mērķi



maldina, un jebkurā gadījumā tas atklāsies izvērtēšanas procesā. Ir ieteicams uzstādīt zemākus, konkrētus un sasniedzamus mērķus, kad ir iespējams pamanīt sasniegto un kad jūs uzņematies risku sasniegt vairāk, nekā paredzēts.

– **Elastīgi.** Mērķi un viss projekta plāns ir vingrinājums sagatavoties un paredzēt vairākas aktivitātes, kas jāveic kopējo mērķu īstenošanas nolūkā. Tiklīdz sākas projekta ieviešanas process, ir nepieciešams regulāri veikt formālas un neformālas pārbaudes un izvērtēšanu. Rezultātā būs nepieciešami daži labojumi, ieskaitot dažu mērķu izskatīšanu vai aktualizēšanu (jo īpaši, ja tie izriet no iepriekšējo mērķu veiksmīgas sasniegšanas). Elastīgi mērķi nenozīmē, ka tie var mainīties jebkurā laikā, taču, lai mērķi būtu īstenojami un rezultāti efektīvi - dažas izmaiņas apzināti tiek ieviestas. Ja visa projekta plānošana palīdz jums saglabāt atbildību par projektu, labāk ir ieteicams veikt apzinātas izmaiņas - izmantojot iespējamās alternatīvas.

– **Atpazīstami, veicot aktivitātes.** Mērķi atšķiras no aktivitātēm. Mērķi atklāj, ko jūs vēlaties panākt vai īstenot līdz ar projekta izstrādi. Tie atšķiras no aktivitātēm tādā ziņā, ka aktivitātes ir veids, kā sasniegt mērķi (-us). Visām aktivitātēm ir jābūt noteiktām tādā veidā, lai ar to palīdzību varētu sasniegt vienu vai vairākus mērķus. Visiem mērķiem jābūt tieši vai netieši identificējamiem vienā vai vairākās aktivitātēs. Izvairieties no aktivitātēm, kuras neatbilst mērķiem un otrādi!

Mērķu izvēršana vēl nav rezultāts, galvenais ir projekta īstenošana saskaņā ar šiem mērķiem. Izvirzot argumentus, kas atbalsta mērķus (rezultātus), un argumentus, kas atbalsta procesu (cilvēku un sociālo attiecību kvalitāti), mēs vēlētos uzsvērt faktu, ka cilvēku attiecību kvalitātes uzlabojumi - ieskaitot sociālās attiecības un attieksmi, piemēram, pret studijām - ir jāpārvērš par mērķiem. Mērķi ir ne tikai lietas, kas jārada, tie, pirmkārt, ir gan teorētiski, gan praktiski uzdevumi, kas jāīsteno.

Vai jūsu mērķi ir:

Specifiski
Izvērtējami
Sasniedzami
Īstenojami
Plānoti?

JĀ:

- Pārrunājiet/diskutējiet par jūsu mērķiem ar iesaistītajām pusēm (ar mērķa auditoriju, partneriem, kolēģiem)!
- Uzziniet citus viedokļus par savu mērķu formulējumu un definīciju!
- Jautājiet sev, vai jūsu mērķus var izvērtēt, kādā veidā to var izdarīt un kad!
- Ņemiet vērā, ka gadījumā, ja jūsu mērķi nav skaidri jums pašiem, tad arī citi tos nesapratis!
- Pierakstiet un izmantojiet mērķus savā komunikācijā un prezentācijās (tas nav tikai finansējuma meklēšanas vingrinājums)!

NĒ:

- Nevilcinieties pārskatīt savus mērķus, ja jūs to varat attaisnot!
- Nejauciet mērķus ar aktivitātēm!
- Nedefinējiet mērķus, ko jūs neplānojat sasniegt!
- Nedefinējiet tikai ideālus un neizvērtējamus mērķus!
- Nekļūstiet par formālu projektu vergu! Projektam ir jādzīvo. Tāpēc jūs varat un jums ir nepieciešams ieviest izmaiņas (pārliecinieties, ka jūs to apzināties)!



Aizpildīt pieteikuma veidlapu

- Lielākajā daļā veidlapu jums tiks uzdots jautājums par to, kādi ir projekta mērķi. Citās veidlapās jums tiks jautāts, ko jūs cerat sasniegt, un citās savukārt - kādi ir plānotie projekta rezultāti.
- Tiklīdz esat noteikuši mērķus, nevajadzētu rasties grūtībām ierakstīt tos jebkurā pieteikuma veidlapā. Ja jūsu mērķi ir specifiski, izvērtējami, sasniedzami, īstenojami un plānoti, tie sniegs lasītājam/izvērtētājam skaidru priekšstatu par to, ko jūs vēlaties darīt un ko tas ietver.
- Mērķiem ir jābūt vienkāršiem un viegli saprotamiem. Neizklāstiet tos veseliem paragrāfiem. Ja nepieciešams sniegt paskaidrojumus, tie jāsniedz vajadzību analīzē, citādi tiem jābūt īsiem.
- Izvairieties no atkārtojumiem.
- Neuzskatiet, ka lasītājs zina un uzmin, ko jūs vēlaties darīt. Rakstiet skaidri. Ja jūs vēlaties uzrakstīt grāmatu un izglītot cilvēkus, tā arī sakiet!
- Ja jums ir sajūta, ka veidlapās pieprasītā informācija atkārtojas (piemēram, lūdzot aprakstīt pamatojumu, mērķus, programmu, paredzētos rezultātus...), pārlicinieties, ka jūs tos visus aizpildāt, pat ja jums ir sajūta, ka visu laiku atkārtojaties. Ja nepieciešams, lūdziet paskaidrojumus no attiecīgās iestādes.
- Pārlicinieties, ka jūsu veiktajai analīzei ir jēga un ka tā saskan ar projekta organizāciju un mērķiem.
- Paturiet prātā, ka cilvēki, kas izvērtē projektu pieteikumus, parasti ir kompetenti projektu izstrādē. Un tādējādi tie zinās, ka mērķi atstāj vislielāko iespaidu par projektu. To formulējums bieži atklāj visu pārējo. Tāpēc veltiet laiku, lai tos atbilstoši definētu.



Aplūkosim projektu "Aizliegsim narkotikas!" Matto un Dali ir aizpildī- juši pieteikuma veidlapu!

Sniedzam jums izrakstu: projekta pamatojums un mērķi

Vispārējais mērķis:

Sniegt jauniešiem no Banvilas veselīgas alternatīvas to brīvā laika pavadīšanai un novērst narkotiku lietošanu apkaimē, veicinot jauniešu pašcieņas celšanos un sociālo līdzdalību.

Konkrēti mērķi:

- Uzsākt publisku kampaņu par narkotiku risku jauniešu vidū;
- Nodrošināt un organizēt kultūras pasākumus jauniešiem nedēļas nogalēs Banvilā;

- Izveidot komandu, kas veic ielu pārbaudes divus vakarus nedēļā no maija līdz oktobrim;
- Izveidot un apmācīt 8 jauniešu grupu, kas darbosies kā vienaudžu izglītotāji un vadītāji savās skolās;
- Par vienu trešdaļu samazināt noziegumus un kriminālās aktivitātes viena gada laika posmā;
- Nodrošināt sadarbību un partnerattiecības starp policijas un skolu departamentiem, un asociācijas "Aizliegsim narkotikas!" jauniešiem tādā apjomā, kādā uz to attiecas narkotiku lietošanas novēršanas politiskās nostādnes;
- Atbalstīt jauniešus, veicot noderīgus pasākumus un uzlabojot apkaimes ārējo tēlu;
- Izveidot ciešus kontaktus ar līdzīgām jauniešu grupām vismaz divās citās Eiropas valstīs ar mērķi veicināt jaunatnes apmaiņas programmas.

**Konkrēti
mērķi**





Ieteikumi apmācībām

Tātd būsim konkrēti - ko tieši jūs cenšaties ar savu projektu panākt...

– Atbildēt uz noteiktajām vajadzībām?

– Pildīt mērķus?

– Izglītēt mērķauditoriju?

– Padarīt projektu īstenojamu?

– Kādi ir galvenie mērķi?

– Vai jūs varat identificēt ilgtermiņa, vidēja termiņa un īstermiņa mērķus?

– Kā/kad, pēc jūsu domām, jūs tos varēsiet izvērtēt?

– Kurus mērķus var mainīt? Kurus nevajadzētu mainīt?

– Vai jūs varat sasaistīt savus mērķus ar dažādām (alternatīvām) aktivitātēm?

– Kā un kad jūs varēsiet pārbaudīt, vai mērķi ir sasniegti?

– Vai starp pamatojumu un mērķiem ir sa-
skaņa?

3.2.5. Stratēģija un metodoloģija: Kādā veidā?

Jā, bet... kādā veidā mēs to izdarīsim?

Metodoloģija ir sociālais, izglītojošais vai organizatoriskais process, ar kura palīdzību mērķi tiks sasniegti saskaņotā veidā; veids, kādā dažādas aktivitātes tiks pakārtotas viena otrai, lai sasniegtu mērķus.

Metodoloģija un darba metodes bieži tiek jauktas, bet ir svarīgi ievērot to atšķirības. Metodoloģija vairāk attiecas uz globālu pieeju un koncepciju, taču darba metodes parasti attiecas uz vienu aktivitāti, lai veiktu konkrētas darbības vai sasniegtu konkrētus mērķus. Metodoloģija nosaka organizēto aktivitāšu veidu un to secību. Darba metodes parasti attiecas uz vienu no daudziem veidiem, kā veikt aktivitāti.

Metodoloģija bieži ir neredzama, lai gan tā ir izvērsta. Ja mans mērķis ir uzvarēt narkotiku dilerus, man ir vairākas iespējamās metodoloģijas, kā, piemēram: arestēt tos visus; neļaut klientiem līdz tiem nonākt; arestēt visus klientus vai legalizēt narkotikas. Metodoloģiju bieži nosaka:

- Pieejamie līdzekļi (TV kampaņas vietā mēs varam atļauties tikai plakātu kampaņu);
- Organizācijas un izpildītāju pieredze un zināšanas (mēs koncentrējamies uz to jomu, kurā mēs esam labi: organizējam brīvdienu nometnes un mazu grupu aktivitātes, piemēram);

- Organizācijas un projekta filozofija un vērtības (piemēram, mēs atbalstām tiešu un personīgu pieeju, kas novērtē individuālu personu, nevis liela apjoma pasākumus);
- Kalendārs un laiks;
- Sabiedrība un sociāla vide (no mazas vietējās grupas līdz anonīmai nacionālajai auditorijai);
- Mūsu pašu pieeja jauniešiem, izglītībai un projektiem.

Metodoloģija ir svarīga, jo tā vada projekta plānošanu un organizēšanu. Viena un tā pati metodoloģija ļauj izmantot dažādas alternatīvas attiecībā uz aktivitātēm, taču tā sniedz pirmo norādi par to, kādā veidā mērķi tiks sasniegti.

Ir svarīgi, ka stratēģiju vai metodoloģiju izskaidro un saprot citi cilvēki, jo īpaši jūsu partneri un dalībnieki. Cilvēkiem ir jāsaprot process, kurā jūs viņus mēģināt iesaistīt, lai gūtu no tā labumu, sniegtu savu ieguldījumu vai mainītu, ja nepieciešams. Apjukums par metodoloģiju parasti rezultātā var radīt kļūdas programmā un sarežģījumus alternatīvo risinājumu piedāvāšanā vai novērtēšanā.

Vissvarīgākie elementi, kas jāņem vērā, runājot par metodoloģiju, ir:

- **Saskaņotība.** Dažādajiem mūsu programmas elementiem ir jābūt loģiskiem kopumā un tiem jāievēro tiesiskie akti, ko nodrošina nolūki un mērķi. Tiem jābūt saskaņotiem arī laika plānojumā

Stratēģija un metodoloģija





(piemēram, vispirms informācija, tad apmācības).

- **Konsekvence.** Neskatoties uz elastīgu, kas padara projektu par "dzīvu" organismu, mūsu darbībām ir jābūt konsekventām ar mūsu pārlicību jeb vērtībām. Piemēram, mans projekts, vadot kampaņu pret nodokļu apiešanu, radīs nopietnas problēmas, ja cilvēki atklās, ka mēs paši izvairāmies no nodokļiem... Izglītības jomā - pat ja tā ir neformāla izglītība - konsekvence starp teoriju un praksi ir sevišķi svarīga.

JĀ:

- Ņemiet vērā alternatīvos risinājumus, lai plānotu un virzītu ieteiktās aktivitātes.
- Mēģiniet noteikt blakus parādības vai reakciju uz pasākumu secību.
- Domājiet par to, vai jūsu dalībnieki vai mērķa auditorija izprot procesu, kuru jūs tiem iesakāt.
- Domājiet par metodēm un vērtībām, kam jābūt redzamām konkrētajā viedā, kādā projekts tiek plānots un organizēts.

NE:

- Nesavienojiet aktivitātes kopā, ceļot, ka tās pašas pakārtosies viena otrai.
- Neapjūciet, ja viss kopā izskatās pārāk sarežģīti. Tomēr pārliecinieties, ka jūsu plānam ir jēga un ka jūs to varat izskaidrot.
- Nejauciet metodoloģiju ar metodēm. Daži cilvēki šos terminus izmanto pārmaiņus, tomēr tā nevajadzētu darīt, ja jūs zināt to īsto nozīmi.

- **Efektivitāte.** Neatkarīgi no tā, ko jūs vēlaties paveikt konkrētu aktivitāšu veidā, jums jācenšas panākt efektīvus rezultātus. Ne tikai gūt vislabāko no parasti retiem resursiem, bet faktiski jums jāpanāk vislabākais no projekta sniegtā potenciāla. Metodoloģijai vajadzētu nodrošināt, ka, piemēram, tiek veicināta sadarbība, rezultāti ir pieejami vislabākajā brīdī, izvērtēšana tiek veikta tādā veidā un laikā, kad rezultāti joprojām var tikt izmantoti utt.



Aplūkosim projektu "Aizliegsim narkotikas!" Matto un Dali...

- Tātad, kā mēs turpināsim mūsu darbu?
- Hmm, mums ir:
- Jāorganizē jauniesu brīvā laika aktivitātes, kā sports vai jauniesu kafējnīca... varbūt izbraukums ar teltīm nedēļas nogalē...
- Mums jājaudā jauniesiem, ko tie vēlas, bet vispirms mums jāatklāj tiem, ka mēs esam gatavi piedāvāt kaut ko... sniegt labu piemēru.
- Mums arī jārisina jautājums par narkotikām ļoti skaidrā veidā...
- Bet ja mēs vēlamies celt to pašcieņu un sociālo līdzdalību...mums nepieciešams tos iesaistīt un atbalstīt. Varbūt viņi paši var risināt narkotiku problēmu. Mēs varam izveidot grupu...
- Bet tas nozīmē, ka mums nepieciešams viņus apmācīt un atbalstīt!
- Es domāju, esmu sapratis:
- Mēs varam organizēt sabiedriskas aktivitātes, kā izbraukumu ar teltīm, un mēs varam atklāt jauniesu kafējnīcu. Tas mums palīdzēs labāk iepazīt jauniesus un noteikt tos, kuri ir visvairāk ieinteresēti sadarboties ar mums.
- Mēs arī varam organizēt neformālas diskusijas par Banvilu un vardarbību. Vienkārši, lai gūtu priekšstatu, kādus risinājumus paredz jauniesi.
- Mēs varam organizēt vadītāju kursu tiem, kas ir visvairāk ieinteresēti sadarboties ar mums - zināma veida vienaudžu grupas izglītošana...šajosursos tiem vajadzētu noteikt, kādas aktivitātes tie vēlētos veikt.
- Mēs varam izveidot grupu, kas gatavos kampaņu pret narkotikām...skolās un ģimenes...

Stratēģija un metodoloģija





Aktivitāšu plāns



- *Un mēs varam sākt organizēt pasākumu programmu vasaras brīvdienām. Es nezinu, kas viņus varētu interesēt, bet, iespējams, jaunatnes apmaiņas programma dažiem varētu likties laba ideja. Sporta festivāls ieinteresēja tikai dažus.*
- *Tas ir labi, jo tiek piesaistīta mediju uzmanība un beidzot varētu būt arī labas ziņas par šiem jauniešiem.*
- *Mums jāmeklē veids, kā atbalstīt vienaudžu grupu vadītājus gan finansiāli, gan attiecībā uz motivāciju. Jāredz, ko "Aizliegsim narkotikas!" var darīt šajā jomā!*
- *Mums jānodibina kontakti ar līdzīgām pilsetām ārzemēs. Tas varētu būt labs sākums, lai nodibinātu kontaktus ar līdzīgu projektu izstrādātājiem un, iespējams, lai gūtu informāciju par jaunatnes apmaiņas programmu iespējamību.*
- *Jā, tas varētu būt svarīgi, motivējot vienaudžus! Esmu pārliecināts, ka viņiem patiktu ceļot! Visiem jauniem cilvēkiem patīk!...*
- *Tātad, vispirms mēs viņus ieinteresējam. Tad mēs sniedzam konsultācijas. Mēs apmācām vienaudžu vadītājus (līderus). Mēs organizējam kampaņu. Bet tādā gadījumā mums jābūt pietiekoši daudz kontaktiem un pārliecībai, lai iesaistītos jaunatnes apmaiņas programmās un sporta festivālā. Mēs piesaistām mediju uzmanību. Mēs iesaistām tos projektā "Aizliegsim narkotikas!"*
- *Tas varētu būt lielisks projekts! Mums nepieciešams paredzēt organizēt jauniešu ballīti vai festivālu, kad projekts tuvosies beigām. Būtu labi saņemt jauniešu viedokli par mūsu darbu.*
- *Piedod, Dali. Tas nav mūsu projekts. Tas ir viņu projekts!*

3.2.6. Plānošana un aktivitātes: Kas? Kad? Kur? Ar kā palīdzību?

Viss, kas minēts iepriekš projekta ietvaros, tagad ir jāieraksta kalendārā, plānotajām aktivitātēm jāatrod vieta utt.

Aktivitāšu plāns ir daļa no tā, kas visvairāk būs redzams projektā iesaistītajiem. Mūsu projekts sastāv no aktivitāšu plāna - vismaz mūsu domās. Ar aktivitāšu palīdzī-

bu mēs centīsimies panākt labākos projekta rezultātus.

Protams, katra aktivitāte var būt ar savu funkciju un vērtību. Tomēr īpaši nozīmīgas tās ir tāpēc, ka veido daļu no projekta. Tā kā tas ir projekts, aktivitātes nepieciešams pārdomāt un plānot attiecībā vienai pret otru. Tāpat arī iepriekšējo aktivitāšu rezultāti ietekmēs nākamo aktivitāšu rezultātus. Aktivitātes ir veids, kā realizēt projektu, sasniegt mērķus. Katram projektam ir atšķirīgas un alternatīvas aktivitātes (kuru izvēli var noteikt ar metodoloģijas palīdzību).

3.2.6.1. Plānošana un laika vadīšana

"Pavirši plānots projekts aizņems trīs reizes vairāk laika, nekā paredzēts. Rūpīgi plānots projekts aizņems divas reizes mazāk laika."

Vissvarīgākais un delikātākais jautājums aktivitāšu plānošanā ir laiks. Protams, arī finanšu, materiālie un cilvēku resursi ir vienlīdz svarīgi, bet kopīga problēma projekta plānotajam un vadītajam ir laiks. Tā kā aktivitātes parasti ir saistītas zināmā mērā aizkavēšanās ar vienu aktivitāti var izraisīt aizkavēšanos visās vai arī var mazināt savstarpējo mijiedarbību.

Izstrādājot aktivitāšu plānu, ņemiet vērā:

- Projekta uzsākšanas un beigu datumu (projektam ir sākums un beigas).
- Ka sagatavošanās aktivitātes arī ir daļa no projekta un tādējādi arī daļa no aktivitāšu kalendāra. Jums vismaz ir jāmēģina tās ierakstīt savā grafikā.
- Ka ir jāpārbauda katrs definētais mērķis, ko var efektīvi sasniegt ar kādu no pasākumiem. Pārbaudiet arī, vai katra aktivitāte atbilst mērķim.
- Mijiedarbību starp aktivitātēm. Kā vienas aktivitātes rezultāti tiks izmantoti pēc tam? Kuras aktivitātes ir atkarīgas no citām?



- Kas ir nepieciešams katrai aktivitātei, veicot priekšdarbus? To var veikt atsevišķi, tāpat kā pašu aktivitāti.
- Vai plāns un kalendārs atbilst jūsu situācijai? Vai tiek ņemti vērā iestāžu grafiki (piemēram, skolu brīvdienas)? Vai tas atbilst piemērotajiem gala termiņiem (gala ziņojumiem...)?
- Vai tas ir paveicams? Vai tas ir izpildāms?
- Vai jūs ņemat vērā līdzīgu projektu vai aktivitāšu izvērtējumu, lai zinātu, kas varētu izdoties labāk?
- Kāds ir laika periods, kas atstāts neparedzētiem apstākļiem? Kādas alternatīvas jūs esat apsvēruši? Kas notiks, ja aktivitāte tiks atcelta?

Laika plānojums un kalendārs

Jūs varat izmantot kalendāru, lai plānotu savu projektu. Tam vajadzētu paredzēt tikpat daudz mēnešus kā faktiskajam projektam. Jūs arī varat ierakstīt dažādās aktivitātes laika plānā, ierakstot šīs aktivitātes atbilstoši katram mēnesim.

Parasti ir neskaitāms daudzums mazu uzdevumu un darbu, kas jāveic pirms tam un kas parasti netiek ņemti vērā (piemēram, pieteikšanās uz finansējumu, kontaktēšanās ar partneriem, jauniešu interešu noskaidrošana, mediju informēšana, vietu rezervēšana utt.)

Pat tad, kad viss ir beidzies, vēl ir daudz darāmā: atskaišu rakstīšana, pateikšanās cilvēkiem, izvērtējuma veikšana, dokumentu sakārtošana utt.

Projekta pasākumu plānā jums jāiedomājas paraboliski loki (aktivitātes), kas daļēji pārklāj viena otru. Tas labāk raksturo projekta plānojumu attiecībā uz laikā veiktiem pasākumiem. Ja to neizdodas aptvert, parasti nonākam pie atceltiem pasākumiem, atliktiem projektiem vai... nekad nepabeigtiem projektiem.

JĀ:

- Pārbaudiet, kas jau ir izplānots vietējās sabiedrības ietvaros tajā pašā laika periodā.
- Apdomājiet, kādas valsts un privātās iestādes varētu vēlēties sniegt finansējumu vai atbalstīt.
- Ierakstiet visas aktivitātes vienā kalendārā vai plānā un pārbaudiet, vai tās ir īstenojamas.
- Ņemiet vērā laiku, kas nepieciešams plānošanai, sagatavošanās darbiem, īstenošanai un izvērtēšanai! Un arī atskaišu rakstīšanai!
- Domājiet par laiku, kas nepieciešams regulārai izvērtēšanai un pārbaudēm.
- Izveidojiet pilnu laika (darba) plānojumu paši sev pat tādā gadījumā, ja sabiedrībai būs nepieciešams redzēt tikai pasākumu plānu.
- Izveidojiet pārbaudes sarakstu ar mērķiem un pasākumiem. Jums varbūt būs nepieciešams tos pārskatīt.

NĒ:

- Neizveidojiet situāciju, kad jūsu projekts ir atkarīgs no vienas vienīgas aktivitātes.
- Nepārvērtējiet laiku! Visticamāk jūs to palaidīsiet garām!
- Neplānojiet pārāk daudz aktivitāšu vienā periodā!
- Nepārvērtējiet savu kapacitāti. Arī jums ir nepieciešama enerģija un laiks atpūtai!
- Nepalieciet tikai plānošanas stadijā! Jums ir nepieciešams arī uzsākt organizēšanas un ieviešanas darbus.
- Neaizmirstiet, ka perfekts plāns neeksistē.

Aktivitāšu plāns





ieteikumi apmācībām

1. Kādas ir jūsu projekta atšķirīgās daļas?
2. Kas patiešām notiks?
 - Kad jūs gatavojaties veikt konkrētus pasākumus? Kādus pasākumus?
 - Ar ko kopā jūs tos veiksiet (ar kolēģiem, partneriem, dalībniekiem)?
 - Kāda ir jūsu loma katrā no aktivitātēm?
 - Kas jums ir nepieciešams, lai palīdzētu/atbalstītu/asistētu?
 - Kā šie cilvēki sagatavosies?
3. Kā tas iederēsies saskaņotā plānā? (Kāda ir katras aktivitātes loma?)
 - Ar ko jūs sāksiet?
 - Ar ko jūs beigsiet?
 - Kuras aktivitātes jūsu projektā ir galvenās?
 - Kuras aktivitātes ir sekundāras?
4. Vai visiem mērķiem ir konkrētas aktivitātes?
5. Cik elastīgs ir jūsu plāns? Cik skaidrs tas ir?
6. Cik reālistisks tas ir? Kur jūs gūsiat tam atbalstu? Kas jums ir nepieciešams kā atbalsts (resursi)? Ko jūs darīsiet, lai gūtu atbalstu?
7. Vai jūs nopietni ticat savam plānam?



Aizpildīt pieteikuma veidlapu



• Lielākajā daļā veidlapu ir specifiski jautājumi par aktivitātēm vai programmu. Jebkurā gadījumā parasti (un diemžēl!) jums, iespējams, būs jāgatavo pieteikums par katru aktivitāti. Bet neatkarīgi no tā, vai tas ir pasākumu plāns visam projektam vai plāns vienai aktivitātei, jums ir jāsniedz pietiekoša informācija par to, kad, kur, kā labā, ar ko... aizpildiet vismaz tās sadaļas, kas ir redzamas. Turklāt jums ir jāpievieno priekšdarbi un izvērtēšanas aktivitātes, ja vien jums nav pārliecība, ka tam nav jēgas vai ka tas varētu graut jūsu izredzes saņemt atbalstu (piemēram, tāpēc, ka šīs aktivitātes nepietilpst projekta laika plānojumā).

• Vissvarīgāk: pārliecinieties, ka informācija ir pareiza un atbilst budžetam (piemēram, ja jūs pieminat, ka jūs algosiet video speciālistu, lai filmētu šovu, pārliecinieties, ka šovs ir daļa no programmas un ka video operatora samaksa ir iekļauta budžetā). Informācija, kas neatbilst parastajām normām, atklāj sliktu sagatavotības līmeni.



Aplūkosim projektu "Aizliegsim narkotikas!"

Uz priekšu!

Asociācijai "Aizliegsim narkotikas!"
jauns projekts! Dali un Matto

Pasākumu plāna projekts

(Gaidām komentārus!)

Februāris–marts:	Kontaktēšanās ar sponsoriem un finansējuma nodrošināšanas iestādēm, ārvalstu partneriem, kā arī kontakti saistībā ar priekšdarbiem nedēļas nogales pasākumiem
Aprīlis:	"Pēdējās līnijas" projektā un pieteikumu rakstīšana Izbraukums ar teltīm kalnos Lieldienu brīvdienās Sagatavošanās sanāksme ar jaunatnes apmaiņas programmu vadītājiem Izveidot "jaunatnes apmaiņas programmas īpašo komisiju"
Maijs:	Projekta kafejnīcas atklāšana vakaros no ceturtdienas līdz sestdienai. Neformālas aktivitātes un diskusijas ar junioriem.
Jūnijs:	Jauno līderu kursu sagatavošana vienaudžu grupu vadītājiem
Jūlijs:	Sporta festivāls
Augusts:	Jaunatnes apmaiņas programma (ar sadraudzības pilsētām)
Septembris:	Jauno līderu kursi Projekta pārskatīšana darbībā un attiecībā pret sasniegtajiem rezultātiem
Oktobris–decembris	Kampaņa pret narkotikām. Skolā. Ģimenēm kultūras centrā. Jaunatnes apmaiņas programmas izvērtēšanas sanāksme
Decembris:	Protams, mums būs arī jaunā gada ballīte!...
Janvāris–februāris:	Vēl daudz pasākumu priekšā... gaidiet! ...tomēr projekts beidzas jūlijā, kad mēs beidzam stažēšanos! Lai arī aicināti nosūtīt savus komentārus un priekšlikumus!

Dali & Matto

3.3. Projekta īstenošana

**Ar kādiem līdzekļiem?
Ar kādiem cilvēkiem?
Kad? Kur? Kādā veidā?**

Projekts ir kas vairāk par vienkāršu ideju, kas tiek īstenota. Projekts ir ideja, kas ir pārveidota un elastīga. Projektā ir rūpīgs plānošanas process un ideja, kas tiek realizēta.

Pēc plānošanas ir laiks sākt darbu. Patiesību sakot, šīs divas stadijas bieži pārklājas, jo plānošanas aktivitātes bieži vien jau ir īstenošanas aktivitātes.

Tomēr, ja mēs pieņemam, ka projekts ir tāds, kā tas ir aprakstīts pasākumu plānā, ir skaidrs, ka kādu dienu šie pasākumi būs jāgatavo un jāveic.

Mēs apskatīsim tikai divus īstenošanas aspektus, jo tie, pēc mūsu domām, ir vispieņemotākie un būtiskākie kopumā (katrā



**Īstenošana,
pārvaldot
resursus**



projektā, protams, ir specifiski aspekti un vajadzības attiecībā uz tā īstenošanu):

- projektā izmantoto resursu pārvaldība,
- projekta īstenošanas uzraudzība/izvērtēšana.

3.3.1. Resursu vadīšana

Zinot, ko mēs vēlamies darīt, kad un kur, palīdzēs mums noteikt, kas mums nepieciešams (un pārbaudīt to, kas mums jau ir), lai uzsāktu priekšdarbus un praktiski pielietotu pasākumu plānu. Resursi var būt finanšu (nauda, lai vadītu kampaņu vai dotos brīvdienās), materiāli vai tehniski (apspriežu telpa), cilvēkresursi (personāls vai brīvprātīgie, kas faktiski vadīs programmu) vai laika resursi (laiks, lai efektīvi veiktu visus projekta posmus).

Izvērtējot pieejamos resursus, projektu vadītājiem tiks sniegta iespēja noteikt, kādi papildu resursi (un meklēt avotus, lai finansētu vai atbalstītu projektu) un kāds personāls (un brīvprātīgie) ir nepieciešami, un kādi apmācības kursi tiem jāapgūst.

Tomēr tādā veidā var noteikt arī nepieciešamību izveidot partnerattiecības ar citām iestādēm (ar skolām, citiem jaunatnes projektiem utt.). Resursus noteikt ir vieglāk, ja pasākumu programma ir konkrēti definēta.

Resursi šādā aspektā var noteikt pārmaiņas programmā, kas var arī nebūt dramatiskas, ja tiek ievērota vispārējā metodoloģija un mērķi. Narkotiku projektā TV kampaņa ir pārāk dārga, mums nav nepieciešamo zināšanu, lai to vadītu, tāpēc mēs to organizēsim skolās un jaunatnes centros.

Patiesībā resursi tiek ņemti vērā jau pirmajās plānošanas stadijās. Noteikums par projekta mērķu īstenošanu rada spiedienu uz atbildīgajām personām vismaz teorētiski ņemt vērā pieejamos resursus un tos resursus, kas pieejami principā (t.i., tos, uz kuriem var pieteikties).

3.3.1.1. Laika vadīšana

“Neviens liela apjoma projekts nekad netiek pabeigts laikā, plānotā budžeta ietvaros un ar tiem pašiem cilvēkiem, kas piedalījās projektā tā uzsākšanas brīdī. Jūsu projekts nebūs pirmais.”

“Neļauj laikam sevi pievilt, tu nespēj laiku apturēt”

(*W.H. Auden*)

“Nav jēgas skriet, uz mērķi vajag iet lēnām”

(*J.de La Fontaine, fabula par zaķi un bruņurupuci*)

Laiks ir galvenais resurss - un labākais veids, lai pārvaldītu laiku!

Dažas reālistiskas idejas par laiku

- Laiku nevar ietaupīt
- Laiku nevar apmainīt
- Laiku nevar nopirkt
- Laiku nevar pārdot

• **Laiku var tikai izmantot**

Dažas norādes par efektīvāku laika kontroli

Lai pārvaldītu laiku un dzīvi efektīvāk, mums vajadzētu:

- rīkoties, nevis reaģēt uz citu rīcību,
- izvairīties no ķepurošanās visos virzienos vai nekā nedarīšanas,
- plānot mūsu aktivitātes,
- dažādot mūsu aktivitātes laika plānojumā,
- jārod līdzsvars starp darbu un brīvo laiku,
- jārod līdzsvars starp profesionālajām, ģimenes un personīgajām aktivitātēm,
- plānot laiku ikdienai, lai lasītu, sapņotu, spēlētu, smietos, domātu, socializētos, pabūtu vieni, būtu laimīgi...



Mūsu dienas plānošana

Dažas norādes:

- uzskaitiet savus mērķus, nosakiet prioritātes,
- izmantojiet plānotājus (nedēļas, mēneša, gada),
- izmantojiet dienasgrāmatu vai personīgo organizētāju,
- sastādiet dienas plānu,
- sastādiet VEICAMO DARBU SARAKSTU, prioritātes un darbības attiecībā uz prioritātēm,
- darbā ar dokumentiem rīkojieties ar katru dokumentu tikai vienu reizi,
- dažādos dienas periodos mums sev jāpaujā: "Kā es savu laiku varu vislabāk pavadīt tieši šobrīd?"
- mācieties pateikt NĒ,
- sakārtojiet savu darba vietu - atbrīvojieties no visiem priekšmetiem/dokumenti, kas nav saistīti ar veicamo uzdevumu,
- grūtības vispirms - atrisiniet vissarežģītākos jautājumus vispirms,
- kāda ir nozīme? Kāpēc jums ir konkrēta sanāksme vai diskusija, uzdodiet šo jautājumu un centieties izprast nozīmi,
- uzticiet uzdevumu veikšanu, kad vien iespējams,
- pārvaldiet savu laiku un neļaujiet laikam valdīt pār jums,

- un atcerieties - laika pārvaldības zelta likums ir: "Nepieliktas pūles ir zaudēta iespēja!"

Prioritāšu noteikšanas vadlīnijas

Daudziem cilvēkiem prioritāšu noteikšana ir sarežģīts uzdevums, no kura veikšanas tie cenšas izvairīties par katru cenu. Diemžēl tā vietā, lai censtos noteikt veicamos darbus un veiktu tos, tie sarežģī problēmu, atsakoties risināt tiešos uzdevumus sistematiskā veidā.

Nosakot prioritātes, mums jāņem vērā, cik sarežģīts ir šis uzdevums. Mums ir jānosaka:

- steidzami pasākumi un svarīgi pasākumi,
- savstarpējā saistība starp visiem veicamajiem darbiem,
- laiks, kas nepieciešams, lai veiktu un pabeigtu konkrēto uzdevumu.

Turpmāk sniegtā tabula palīdzēs jums pieņemt lēmumu, jo īpaši, ja pasākumi ir steidzami un svarīgi.

Šajā tabulā tiek atklāts, kā var sistematizēt dažādus uzdevumus, organizēt sanāksmes, rīkoties utt. atkarībā no pasākumu steidzamības un nozīmes.

Augsta steidzamības pakāpe / zema nozīmības pakāpe	Augsta steidzamības pakāpe / augsta nozīmības pakāpe
Dariet to paši, ja ir brīvs laiks. Citos gadījumos uzdevumu uzticiet kādam citam!	Šie jautājumi bez šaubām ir jārisina jums pašiem.
Zema steidzamības pakāpe / zema nozīmības pakāpe	Zema steidzamības pakāpe / augsta nozīmības pakāpe
Šos jautājumus var atlikt, ignorēt, pilnībā izvairīties no to veikšanas, nodot tos kādam citam.	Šos jautājumus varat risināt paši vai vismaz uzticēt kādam citam tā, lai varētu sākt darbu pie problēmas risināšanas.



Laika valdīšana



Jūs varat būt droši, ka strādājat pārāk saspīlētā režīmā, ja...

- Radinieki, kas nav likušie ne zinīs par jums vairākus gadus, brauc jūs apciemot un iesaka, ka jums vajadzētu atpūsties,
- Jūs atkārtojat vienus un tos pašus teikumus atkal un atkal, nepamanot, ka esat tos jau teikuši pirms tam,
- Saule ir pārāk skaļa,
- Koki jums dzenas pakaļ,
- Jūs varat saredzēt atsevišķas vibrējošas gaisa molekulas,
- Jūs varat sadzirdēt mīmus,
- Jūs ticat, ka spēsiet lidot, ja tam ļoti ticēsiet,
- Visi jautājumi ir pilnīgi skaidri,
- Jūs varat lēkt bez gumijas stiprinājuma,
- Tava sirds sitas 7/8 reizes sekundē,
- Tu un realitāte kārtojat šķiršanās dokumentus,
- Jums liekas, ka cilvēki runā ar jums, izmantojot bināros kodus,
- Jums ir lielas atklāsmes attiecībā uz dzīvi, pasauli un visu pārējo, bet nevarat atrast īstos vārdus, pirms pazūd baltā gaisma, atstājot jūs vēl vairāk apmulsušu nekā pirms tam,
- Jūs varat ceļot bez pārvietošanās,
- Skābi neitralizējošās tabletes ir jūsu galvenais barības avots,
- Jums ir nepārvarama vēlme kost degunos cilvēkiem, ar kuriem jūs sarunājaties.

Plānoiet savu laiku lietderīgi:

Izmantot laiku lietderīgi un vislabākajā veidā ir izaicinājums ikvienam, turklāt tas ir viens no veidiem, kā uzlabot efektivitāti. Centieties savu laiku izmantot labāk. Katram tas ir jādara regulāri, plānojot aktivitātes dienas kārtībā.

Metode ir balstīta uz darbu ar formām.

Taču atcerieties:

- Neplānoiet savu laiku pārāk daudz, tikai apmēram 80%!
- Jums ir nepieciešama pašdisciplīna, lai turētos pie sava plāna!
- Paturiet prātā 80/20 attiecību. 80% laika bieži tiek pavadīts, veicot 20% darba!



3.3.1.2. Finanšu resursi

Katram projektam ir budžets. Budžets ir aprēķins par projekta vērtību jeb cenu, un tas vienmēr sastāv no izdevumiem (projekta izdevumiem) un ienākumiem (resursiem, kas piesaistīti projektam, lai segtu izdevumus). Budžetam jābūt līdzsvarotam. Bilance nevar būt negatīva (no kurienes tadā gadījumā tiktu gūta nauda?). Bilance nevar būt pozitīva (projekti, par kuriem mēs runājam, ir bezpeļņas).

Atkarībā no projekta apjoma sākumā var likties, ka vispārēju budžetu ir grūti sastādīt (jo īpaši vidēja un ilgtermiņa projektiem). Budžets regulāri tiek pārskatīts. Tomēr budžeta sastādīšana ir ļoti svarīgs solis, jo tādejādi var gūt priekšstatu par projekta īstenošanu un apjomu. Bez budžeta nav iespējams projektu kontrolēt un nav iespējams zināt, vai tas ir realizējams. Ja jūs nezināt, cik daudz konkrētais projekts izmaksās, jūs nezināt, cik daudz resursu jums būs nepieciešams. Diezgan vienkārši.

Papildu vispārējam budžetam jums visticamāk vajadzēs sastādīt atsevišķu budžetu katrai no aktivitātēm vai vismaz vissvarīgākajām aktivitātēm (piemēram, jaunatnes apmaiņas programmai, plakātu kampaņai utt.). Ir divi galvenie iemesli:

- Bieži vien ietvertās summas (piemēram, starptautiskā seminārā) ir tik lielas, ka tām ir nepieciešama īpaša grāmatvedība un finansējums.

- Reti kad ir iespējams finansēt projektu pilnībā. Tikai daži sponsori to darīs. Pat tie, kas to dara, vienmēr sastāda izņēmumu sarakstu (t.i. lietas, ko tie nefinansē). Bieži vien ir vieglāk atrast sponsoru vienam pasākumam, nekā projektam kopumā ("Mēs atbalstām sporta aktivitātes, bet kas attiecas uz ceļošanu - mēs nekad nefinansējam ceļošanu...").

- Saudzējiet dzīvi un dzīvojat ilgāk. Aiztaupiet stresu un galvassāpes. Vedat atbilstošu grāmatvedību! Jūs esat atbildīgi par ieguldīto naudu, ja ne likumīgi, tad morāli.
- Esiet patiesi. Daži cilvēki apzinās lietu patiesu būtību.
- Esiet drosmīgi! Jūsu projekts ir labs, tam ir nepieciešama nauda, bet jums vēl jo-





projām smagi jāstrādā, lai to panāktu! Beigās tas atmaksāsies!

- Pārliecinieties, ka jūsu organizācijas saistības ir īstas saistības, lieciet tās "pašā priekšā", lai uzsāktu finansējuma piesaistīšanu.
- Lūdziet padomu un viedokļus. Finansējuma nodrošinātājiem var būt īpaša interese par jūsu projektu. Tie iesaistīsies vairāk, ja tie būs guvuši iespaidu, ka to viedoklis tiek ņemts vērā.
- Centieties sadalīt personāla izmaksas un citas attiecināmās izmaksas attiecībā uz visām aktivitātēm (ja vien jūs nepiesakā-

ties uz visu iespējamo!). Savādāk jums nāksies konstatēt deficītu, jo visi vēlēties sniegt savu ieguldījumu, taču neviens negribēs maksāt par jūsu darbu!

- Paturiet prātā, ka jums ir jāatskaitās par naudas summām, ko saņemat.
- Neatkarīgi no tā, cik sāpīgi tas varētu izrādīties, finanšu pārskats joprojām ir daļa no projekta. Jā, tas ir arī jūsu pienākums!
- Nepieņemiet "nē" kā atbildi. Mēģiniet kaut kur citur. Mēģiniet veikt citas aktivitātes. Saglabājiet kontaktu ar sponsoru, kuru jau esat uzrunājuši.

**Naudas pārvaldība
un finansējuma piesaistīšana!**



Aizpildīt pieteikuma veidlapu

Katram pieteikumam ir jāpievieno budžets, kurā parasti ir ietverts tas, ko jūs lūdzat no sponsora vai finansējuma iestādes.

Atcerieties:

- Saglabāt budžetā līdzsvaru (izdevumi ir tādi paši kā ienākumi);
- Pārbaudīt, cik daudz sponsoru var sponsorēt (dažām finansējuma iestādēm ir ierobežojumi attiecībā uz projektu vai finansējuma saņēmējas organizāciju). Lūdzot vairāk, nekā tās spēj dot, liecina par sliktu finanšu plānošanu.
- Iegūt informāciju par finansētāja atlases kritērijiem, prioritātēm, aprēķina metodēm utt. Ievērojiet to!
- Atgādināt sev, ka mērķis ir nevis iegūt naudu, bet sasniegt projekta mērķus.
- Variēt avotus. Iespējams, tie papildina viens otru.
- Parādīt, cik lielu ieguldījumu sniedz organizācija, brīvprātīgie un citi sponsori.
- Ievērot noteikumus par to, kā aizpildīt pieteikuma veidlapu, pat tad, ja tie jums šķiet muļķīgi. Neievērot šos noteikumus ir ātrākais veids, kā saņemt atteikumu.
- Sniegt reālistisku budžetu! Cilvēki parasti zina lietu īsto vērtību! Pārāk zemas cenas norāda, ka projektam trūkst nopietnības vai projekta vadītājiem - zināšanas. Pārāk augstas cenas parasti norāda uz sliktas vadības risku.
- Ieskaitīt visus izdevumus un ieguldījumus, ieskaitot ieguldījumus pēc veida. Ja nepieciešams, pārbaudiet, vai sponsoriem ir ierobežojumi vai noteikumi par to, kā ieskaitīt brīvprātīgu ieguldījumus vai ienākumus pēc veida.





JĀ:

- Saglabājiet kontaktu ar sponsoru, pat ja jūs nesaņemat finansējumu.
- Palūdziet virzienus, ja jūs plānojat vai ja ir nepieciešamība izmantot naudu citiem pasākumiem, nekā tiem, kas norādīti pieteikumā.
- Pateicieties saviem sponsoriem.
- Aiciniet tos iesaistīties projektā kaut kādā veidā.
- Novērtējiet katru ieguldījumu (ne tikai "lielu naudas summu").
- Ieviesiet pārmaiņas, ja tām ir nozīme, un nodrošiniet pārējo pasākumu īstenošanu.

NĒ:

- Nezaudējiet drosmi, ja izdzirdat "nē".
- Nedariet to, ja jums nav naudas.
- Neuzskatiet, ka ir pašsaprotami saņemt finansējumu!
- Negaidiet, ka finansējuma nodrošinātāji zina, cik svarīgs ir jūsu projekts, ja jūs neinformējat viņus par to.
- Nenovērtējiet ieguldījuma vērtību pārāk zemu, neatkarīgi no tā, cik mazs vai liels šis ieguldījums!
- Nedariet visu paši. Grāmatveži, kasieri un eksperti var palīdzēt.

3.3.1.3. Finansējuma piesaiste

Bieži vien ir sarežģīti piesaistīt finansējumu, kas nepieciešams, lai projektu veiktu. Bēdīgi, bet šajā jomā nav nevienas formulas par to, kā nepieciešamo finansējumu savākt dažās dienās. Tomēr nauda ir galvenais elements, kas nosaka projekta veiksmi un rezultātus. Ir daudz projektu, kurus ir bijis neiespējami izstrādāt naudas trūkuma dēļ.

Finansējuma piesaistīšana ir aktivitāte, ko nevajadzētu uzskatīt par nejaušu. Tās veikšanai ir nepieciešama ļoti profesionāla pieeja. Tas ir tā iemesla dēļ, ka projekta gaitā būs jārisina arī konkurences jautājumi: finansējuma piesaistīšanai ir jābūt efektīvai, pārliecinošai un novatoriskai. Arī finansējuma nodrošināšanas organizācijām ir jāpiedāvā kaut kas apmaiņā.

Finansējuma meklēšana un piesaistīšana var būt saistoša darbība. Tomēr, ja tā ir slikti organizēta un plānota, šis pasākums var sagādāt arī vilšanos. Lielās organizācijās strādājošu, profesionālu finansējuma piesaistītāji uzskata, ka nepieciešams izstrādāt ilgtermiņa finansējuma piesaistīšanas stratēģiju, sistemātiski ievācot informāciju

par atbalstītājiem, kas varētu būt iejūtīgi un ieinteresēti attiecībā uz jūsu organizācijas aktivitātēm un mērķiem, informējot potenciāli ieinteresētos fondus un uzņēmumus par jūsu organizāciju un iesniedzot pieteikumus saskaņā ar finansējamo projektu.

Pastāv vairāki finansējuma avoti (dotācijas, sponsorēšana, humanitārā palīdzība, individuāli ziedojumi un ziedojumi) un dažādi veidi, kā atbalstīt projektu ar tādiem resursiem kā aprīkojums, telpas, personāls, transports. No jums ir atkarīgs, vai tiks rasti dažādi finansējuma avoti, turklāt jums būs jāizvēlas, kurš projekts vislabāk atbilst jūsu projekta vajadzībām.

Daži vispārīgi finansējuma piesaistīšanas principi

- Tā ir daļa no sabiedrisko attiecību darba, un tas ir saistīts ar projekta un organizācijas ārējo tēlu.
- Lai gan finansējuma piesaistīšana ir jāietver organizācijas kopējā stratēģijā, tā ir jāpielāgo katra projekta specifiskajām vajadzībām.

**Naudas vadīšana
un finansējuma piesaistīšana!**





Projektu
vadība
MM

- To veic viena persona, kura sadarbojas ar visu projekta komandu un vienojoties ar organizācijas direktoriem.
- Finansējums ir jāplāno, budžets jā sastāda un jāaprēķina noteiktā laika periodā. Projekta izstrādāšanas laikā tas ir regulāri jāpārskata, lai pārliecinātos, ka visi nepieciešamie nosacījumi ir izpildīti.

Pirms uzsākat finansējuma piesaistīšanu, pārliecinieties:

- Ka jūs pazīstat un zināt projektu un organizāciju no viena gala līdz otram;
- Ka jūs ticat projektam un esat gatavi strīdēties, lai to aizstāvētu;
- Kādā mērā jūs esat gatavi / pilnvaroti pielāgot noteiktus projekta aspektus;
- Ka jums ir visu nepieciešamo lietu saraksts, lai projektu realizētu, kā arī organizācijai pieejami resursi;
- Ka jums ir citu projekta partneru un organizācijas locekļu atbalsts un piekrišana; individuāliem ziedojumiem dažreiz ir nepieciešams politisks lēmums.

Ievērojamai: Lielāki projekti, iespējams, tikai iegūs, ja tie tiks sadalīti mazākos "apakš-projektos", kuriem finansējums tiek meklēts katram atsevišķi.

a – Finanšu avotu meklēšana

Pirmais solis finansējuma piesaistīšanā ir sastādīt sarakstu par finansējuma iespējām, atzīmējot potenciālo avotu un resursu veidu dažādību.

Granti

Tie ir pieejami no programmām, ko piešķir:

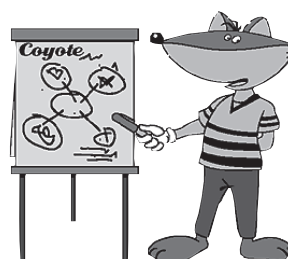
- No valsts fondiem, kas ir pieejami no valsts, lai aplīdzētu veicināt noteiktas pilsoniskās sabiedrības jomas. Tie tiek pārvaldīti ar valsts iestāžu (vietējo vai reģionālo

iestāžu, nacionālo ministriju vai starptautisku organizāciju) programmām;

- Privātie fondi, kurus uztur uzņēmumi vai indivīdi, kas vēlas "investēt" pilsoniskās sabiedrības attīstībā, un kurus pārvalda fondi-organizācijas (skatīt tālāk "Dotācijas").

Programmām ir mērķi un vadlīnijas, kas jāievēro, lai saņemtu grantu.

Neatkarīgi no tā, vai programmas pārvalda valsts iestādes vai fondi, ir programmas, kas piedāvā projekta finansējumu dažādos sektoros (spriežot pēc programmas mērķiem) un atšķirīgos līmeņos vietējā, reģionālajā, nacionālajā un starptautiskajā).



Centieties noteikt visas programmas, kas varētu atbilst jūsu projektam un jūsu organizācijas darbam: pirms nosūtāt pieteikumu, sastādiet sistemātisku to programmu sarakstu, kas varētu nodrošināt finansējumu. Ņemiet vērā dažādās tēmas, kas tiek izskatītas jūsu projektā (sociālais sektors, jaunatne, veselība, vide, sociālā atstumtība, cilvēktiesības utt.), aktivitātes līmeni (vietējais, reģionālais, nacionālais vai starptautiskais) un to, vai programmas vada ministrijas, vietējās iestādes, fondi vai citas organizācijas.

Tiklīdz jūs esat sastādījuši iespējamo avotu sarakstu, jums jāatlasa tās programmas, kuru mērķi atspoguļo jūsu organizācijas mērķus. Izvēlieties programmas, kas darbojas tajā pašā ģeogrāfiskajā zonā, kur jūsu projekts (nav jēgas pieteikties uz dotāciju saskaņā ar Eiropas programmu, ja jūsu projekts netiek veikts Eiropā). Lai to paveiktu, noskaidrojiet informāciju (cik izsmēloši vien iespējams) par katru potenciālo finansējuma avotu.

**Naudas vadīšana
un finansējuma
piesaistīšana!**





Informācija par finansējuma veidiem

- Organizācijas nosaukums un adrese;
- Par finansējuma pieteikumiem atbildīgās personas kontaktinformācija;
- Finansētā projekta veidi: kā tiek noteiktas prioritātes, kas to dara un uz cik ilgu laiku?
- Pieteikumu iesniegšanas kārtība: vai pastāv veidlapa? Ja jā, kā to var iegūt? Vai pieteikumu iesniegšanai ir gala termiņš? Kad ir vislabākais laiks, lai pieteiktos?
- Kāda ir pieteikumu atlases kārtība? Kurš nolēm, cik daudz piešķirt? Vai ir kādas dotācijas, ko nosaka komiteja? Kāds ir kopējo projekta izmaksu maksimālais apjoms/procenti, kas tiek piešķirti vienam projektam?
- Vai līdz ar pieteikumu ir nepieciešams sniegt arī kādus papildu dokumentus?

Nebaidieties sazināties ar konkrēto finansējuma piešķiršanas organizāciju, lai lūgtu šo informāciju.

Nav jēgas izsūtīt pieteikumus pēc nejaušas izvēles: pārlicinieties, ka jūsu lūgumam ir mērķis. Jūsu projektam ir jāatbilst dotāciju piešķiršanas kritērijiem un tam jāizraisa interese potenciālajam donoram.

Lai iegūtu informāciju par programmām un/vai fondiem, jūs varat griezties pie vietējām un reģionālajām iestādēm vai jaunatnes informācijas centros. Pastāv dažādas fondu piedāvātās iespējas. Arī internets ir informācijas avots par fondiem. Visbeidzot pajautājiet arī draugiem, kolēģiem un paziņām, lai uzzinātu, kā citi projekti ir ieguvuši finansējumu.

Tiklīdz esat veikuši sākotnējo atlasi, jūs varat sūtīt pieteikumu, ņemot vērā, protams, finansējuma nodrošināšanas organizācijas izvirzītās prasības (skatīt tālāk: "Pieteikuma rakstīšana").

Dotācijas

Tas ir finanšu atbalsts, ko uzņēmums, banka vai cita iestāde tieši sniedz projektam.

Pašlaik lielākā daļa jaunatnes projektu finansējuma sastāda dotācijas no programmām vai fondiem (jo īpaši starptautiskajā jaunatnes sektorā). Uzņēmumu ieguldījumi bieži ir minimāli, vai pat tie vispār netiek sniegti. Iespējams, tas ir savstarpējas sapratnes trūkuma

dēļ (uzņēmumi ir ne visai labi iepazinušies ar jaunatnes darbu, un projekta organizētāji ne vienmēr meklē finansējumu privātajā sektorā) vai ideoloģiskās pretestības dēļ.

Tomēr uzņēmumu interese pieaug, un tie daudz labprātāk piedalās projekta finansēšanā ar nolūku vairojot savu atpazīstamību (finansējot kādu projektu, uzņēmums rada pozitīvu un "devīgu" ārējo tēlu, kas tiek saistīts arī ar projekta ārējo tēlu) vai nodokļu atvilkumu dēļ (ziedojumi atbrīvo no nodokļu maksāšanas). Ir interesanti atzīmēt, ka lielie uzņēmumi daļu no sava gada budžeta atvēl projektu finansēšanai. Lai gan daļa šīs naudas tiek maksāta tieši fondiem, daļa var tikt izmantota, lai atbalstītu projektus finansiāli.

Nesen veiktajos pētījumos ir atklāts, ka atbalsts projektiem galvenokārt tiek sniegts no finanšu, enerģētikas, elektronikas (ieskaitot jaunās tehnoloģijas), tabakas un alkohola nozares.

Tomēr bez šiem lielajiem sektoriem arī mazi uzņēmumi var nodrošināt neatsveramu atbalstu. Atcerieties, ka atbalsts ne vienmēr tiek sniegts naudas izteiksmē - uzņēmums var dažreiz palīdzēt ar aprīkojumu, transportu, personālu utt.

Kad jūs griežaties pie uzņēmuma, atcerieties, ka jūs kļūstat par spēlētāju tirgū un ka jūsu "produktam" (projektam) ir jābūt konkurētspējīgam. Jūs "pārdodat" ārējo tēlu (sabiedrības aktivitāti, sociālās pārmaiņas, jaunatnes darbu, sociālo progresu utt.). Uzņēmumam ziedojums ir veids, kā veicināt savu atpazīstamību un radīt jaunu ārējo tēlu, kas saistīts ar "devīgumu" un "sociālo apziņu".

Ko sagaida atbalstītāji?

- Garantiju, ka projekts būs veiksmīgs,
- Likumīgu finansējuma pārvaldību un tā izlietojumu, kā tas noteikts projekta aprakstā;
- Labu projekta atpazīstamību un atbalstītāju vārdu (nosaukumu) izmantošanu publiski;
- Projektu, kas ir skaidri saprotams un labi strukturēts;
- Uzticamu grāmatvedību;
- "Profesionālu", uzticamu un labi informētu komandu;
- Iepriekšējus panākumus un/vai izaugsmes plānus;
- Atbalstu no sabiedrības, kurā jūs projektu izstrādāsi.

**Naudas vadīšana
un finansējuma pie-
saistīšana!**





Nav pieejams saraksts par uzņēmumiem, kas piešķir finansējumu. Tāpēc:

- Sameklējiet informāciju par uzņēmumiem, kas jau ir snieguši finansējumu, kāpēc tie ir tā rikojušies un kādi projekti ir izvēlēti;
- Esiet radoši un sazinieties ar uzņēmumiem, pie kuriem iepriekš neesat griezušies;
- Centieties būt pārlicinoši un pārdot jūsu "produktu".

Individuāli ziedojumi

Lai iegūtu nepieciešamos resursus jūsu projektam, jūs varētu lūgt individuālus ziedojumus. Finansējuma piesaistīšana no indivīdiem var tikt veikta dažādos veidos:

- Piesaistot (naudu vai aprīkojumu);
- Organizējot loterijas;
- Organizējot mazus tirgus vai izsoles;
- Organizējot finansējuma piesaistīšanas kampaņas.

Vācot ziedojumus no indivīdiem, tiek izraisīta cilvēku interese par jūsu projektu, kas līdz ar to kļūst populārāks. Tas arī ir veids, kā iesaistīt cilvēkus projektā. Tas var izrādīties noderīgi individuālu projektu gadījumā.

Problēma ar individuālu ziedojumu vākšanu ir tā, ka potenciālie ziedotāji ir izkliedēti un ir sarežģīti iesniegt lūgumu par ziedojumiem.

Nacionālu vai starptautisku projektu gadījumā ir nepieciešama arī liela informācijas kampaņa. Pārlicinieties, ka šādas kampaņas izmaksas nepārsniedz plānoto atbildes ziedojumu.

Pēc tam, kad esat sastādījuši sarakstu ar dažādiem iespējamajiem avotiem, nākamais solis ir pieteikties uz finansējumu.

Šajā pirmajā finansējuma piesaistīšanas stadijā atcerieties, ka ir jāinformē jūsu projekta partneri un tās personas, kas atbildīgas par lēmumu pieņemšanu jūsu organizācijā. Pārlicinieties, ka varēsiet saņemt šo iesaistīto pušu atbalstu.

b – pieteikuma rakstīšana

Tiklīdz esat izveidojuši iespējamo finanšu avotu sarakstu, jums ar šiem avotiem (to pārstāvjiem) ir jāsaazinās, lai sniegtu informāciju par savu projektu, organizāciju un atbalsta veidu.

Iepazīstināšana ar jūsu projektu

Sagatavojiet prezentāciju, kurā jūsu projekts ir pilnībā, skaidri un kodolīgi aprakstīts, katrs projekta posms īsi izklāstīts un projekts ir atklāts kā reālistisks un ar visām iespējām gūt panākumus.

Rakstot pieteikumu, pārbaudiet, vai finansētājam ir pieteikuma veidlapa. Ja ir, tā ir jāizmanto, un pieteikšanās kārtība ir stingri jāievēro.

Jūsu pieteikumā ir pilnībā jāpaskaidro, no kā projekts sastāv, kādā kontekstā tas ir jāveic, budžeta apjoms un cik liels finansējums tiek pieprasīts.

Cilvēkiem, kas izlasījuši pieteikumu, ir jāsaprot projekta uzticamība un jāizvērtē tā izredzes uz panākumiem. Jo skaidrāks un sīkāk izklāstīts projekts, jo reālāks tas šķīstīs.



**Naudas vadīšana
un finansējuma
piesaistīšana!**





Aizpildīt pieteikuma veidlapu

Pieteikums

0 – Projekta nosaukums, veikšanas vieta, ilgums un mērķauditorija

1 – Projekta pamatojums (vajadzību analīze)

- Kādas vajadzības projekts pilda? Kāda ir jums pieejamā statistika, lai atbalstītu vajadzību analīzi? Kāpēc ir svarīgi šīs vajadzības pildīt?
- Vai citiem sabiedrības locekļiem ir tāds pats viedoklis par situāciju?
- Kā jūs plānojat virzīties uz priekšu?

(sk. arī 3. nodaļu - Vajadzību analīze)

2 – Ko jūs cerat panākt ar projektu? (mērķi un uzdevumi)

- Kādi ir paredzētie rezultāti?
- Kā projekts ietekmēs jums apkārt esošos cilvēkus?
- Kā tas ietekmēs sabiedrību?
- Kādā mērā projekta mērķi atspoguļo jūsu organizācijas mērķus?

Piezīme: Projekta mērķiem ir jābūt pietiekoši skaidriem, konkrētiem un izvērtējamiem.

(sk. arī 3. nodaļu - Mērķu definēšana)

3 – Kā jūs plānojat sasniegt jūsu mērķus?

- Kādu formu projekts ieņems? Aprakstiet tā struktūru un aktivitātes. Kāpēc tieši šīs aktivitātes? Vai pasākumu programma liekas īstenojama?
- Vai būs pilna darba laika projektu koordinators? Kas piedalās projektā un kā?

(sk. arī 3. nodaļu - Plānošana un aktivitātes)

4 – Kādi resursi ir nepieciešami? (finansējums, materiāli, telpas)

- Vai budžets ir atbilstošs norādītajai programmai? Vai visi izdevumi ir iekļauti (ceļošana, telpas, materiāli, personāla izmaksas utt.)? Vai budžets ir pietiekoši sīki izklāstīts?
- Kā šīs izmaksas tiks segtas?

5 – Kurš koordinēs projektu?

- Koordinatora identitāte (vārds, adrese, telefona numurs, fakss un e-pasts).
- Kāda ir viņa/viņas loma projektā? Vai viņš/viņa var pieņemt lēmumus? Cik spēcīga ir viņa/viņas saikne ar citiem organizācijas locekļiem un lēmumu pieņemšanas iestādēm?
- Vai dalībnieki ir iesaistīti projekta izstrādāšanā un koordinēšanā? Ja jā, kādā veidā?

6 – Kad projekts tiks ieviests?

- Kad projekts tiek uzsākts un kad ir plānots to beigt? Sniedziet sīku izklāstu par projekta stadijām un gala termiņiem.
- Kuras aktivitātes jau ir uzsāktas?
- Vai tiks pieņemts darbā personāls?

**Naudas pārvaldība
un finansējuma pie-
saistīšana!**





7 – Kā projekts tiks izvērtēts?

- Kādā veidā un saskaņā ar kādiem kritērijiem projekts tiks izvērtēts?
- Vai tiek plānots turpinājums?

(sk. arī 3. nodaļu - Projekta novērtējums)

8 – Budžets

Pārliecinieties, ka finansējuma piešķiršanas organizācijas izskatīs budžetu kā vissvarīgāko jūsu pieteikuma daļu.

Jums ir jāietver šāda informācija:

Izdevumi

- Visu ar projektu saistīto izdevumu saraksts.
- Visu izdevumu aprēķins (valūtas vienībās, kas norādītas veidlapā). Jūsu aprēķinam jābūt reālam (atklājiet, kā jūs nonācāt pie galīgās summas).
- Izdevumiem ir jāatbilst plānotajai pasākumu programmai, kā tas jau aprakstīts iepriekš.
- Aprēķiniet visas aizdoto materiālu īres izmaksas privātajā sektorā un ietveriet tās izdevumu (un ieņēmumu) sadaļā.
- Aprēķiniet kopējos izdevumus.

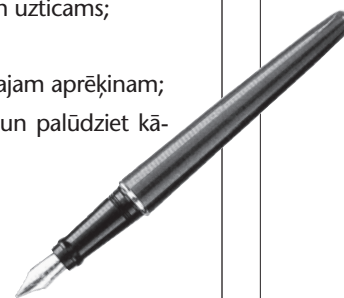
Ieņēmumi

- Ietveriet visus finansējuma avotus, kas nepieciešami projektam (jūsu organizācijas resursi, dalībnieku ieguldījumi, granti, ziedotie vai aizdotie materiāli un pakalpojumi un summa, kas nepieciešama no atbalstītājiem).
- Aprēķiniet sponsoru aizdoto vai ziedoto materiālu īres izmaksas.
- Ir jābūt saprotamam, kāda ir kopējā pieprasītā summa (un tai nevajadzētu pārsniegt maksimālo summu, kas parasti tiek piešķirta).
- Aprēķiniet kopējos ienākumus. Šim skaitlim ir jābūt vienādam ar kopējiem izdevumiem (savādāk jūs norādīsiet, ka jums nav visi nepieciešamie resursi - un ka tādējādi būs neiespējami veikt projektu).

Piezīme: esiet droši, ka budžets ir viena no pirmajām lietām, ko finansējuma piešķiršanas organizācijas apskatīs. Tāpēc:

- jūsu projektam ir jāvieš pārlicība, ka projekts ir gan īstenojams, gan uzticams;
- tam ir jāasaskan ar jūsu projekta aprakstu;
- lai gan plānojums ir provizorisks, tam jābūt pēc iespējas tuvāk galīgajam aprēķinam;
- izstrādājiet ticamu un reālu budžetu (pārbaudiet savus aprēķinus un palūdziet kādam, kas nav saistīts ar projektu, darīt to pašu);
- novienādojiet skaitļus (izvairieties no decimāldaļskaitļiem);
- veiciet aprēķinus noteiktajā valūtā;
- dažādojiet jūsu finansējuma avotus (negrizieties pie viena avota ar visām jūsu vajadzībām);
- norādiet, vai ieņēmumos norādītās summas jau ir piešķirtas (apstiprinātas) vai apstiprinājums vēl joprojām tiek gaidīts.

**Naudas pārvaldība
un finansējuma pie-
saistīšana!**





**Naudas pārvaldība
un finansējuma pie-
saistīšana!**



Daži padomi pieteikuma rakstīšanā

- Pieteikumam ir jābūt skaidram, saprotamam un salasāmam (rakstiet ar drukātiem burtiem un centieties "nesaspiest" vairāk informācijas veidlapā!)
- Pieteikumam ir jāpievieno pavadvēstule, paskaidrojot, kāpēc pieteikums tiek iesniegts, un norādot projekta nosaukumu, nepieciešamo naudas summu un jebkādu papildu informāciju (avižrakstus, organizācijas statūtus u.c.). Tomēr visai informācijai par projektu ir jābūt sniegtai pieteikumā vai atbilstošā veidlapā;
- Sarunājiet kādu, kas nav saistīts ar projektu, pārlasīt pieteikumu, lai pārbaudītu, vai ir saprotams, ko tieši jūs lūdzat.

Sazinieties ar finansētājorganizāciju

- Nekautrējieties sazināties ar tiem, kas atbildīgi par finansējuma programmu darbību, lai saņemtu atbalstu. Jo vairāk informācijas, jo labāki argumenti tiem būs, lai aizstāvētu jūsu projektu.
- Nešaubieties veicināt jūsu organizācijas atpazīstamību (jo īpaši fondu atpazīstamību).
- Nevilcinieties pa telefonu noskaidrot, kā jūsu pieteikums virzās, vai ir ievēroti visi atlases kritēriji un kad tiks pieņemts lēmums.
- Visbeidzot aiciniet finansējuma organizāciju izskatīt jūsu projektu kā pirmo.

Īsumā

Nebūtu ieteicams

- Nesūtiet sistemātiski identisku projekta prezentāciju izvēlētajiem fondiem, iestādēm vai uzņēmumiem.
- Ja ir persona, kas atbildīga par pieteikumiem, sūtījumu adresējiet viņai.
- Nesūtiet jūsu pieteikuma kopiju.
- Nepieprasiet nepamatotas naudas summas.
- Nesūtiet jūsu pieteikumu pēc beigu datuma.
- Neuzskatiet, ka finansējuma organizācijai ir zināmi apstākļi, kādos projekts tiks veikts, vai ka tā ir iepazinusies ar vajadzībām, kuras projekta gaitā jāapmierina.
- Nepieprasiet finansējumu ekspluatācijas izmaksām vai materiālu iegādei jūsu organizācijai.
- Neubagojiet.

Praktiski padomi

- Nosakiet un atlasiet iestādes/fondus/uzņēmumus, kas varētu nodrošināt projekta vai organizācijas finansējumu, jo to mērķi ir līdzīgi.
- Pārlicinieties, ka jūsu projekti ir ticami (nereāli pieteikumi varētu graut jūsu organizācijas izredzes nākotnē).
- Neaizmirstiet iekļaut jūsu organizācijas pilnu adresi un kontaktpersonas vārdu.
- Ticiet savam projektam.
- Ielāgojiet pieteikumu finansējuma organizācijas prioritātēm.
- Izmantojiet personīgos kontaktus.
- Ja jūs sniedzat ekspertu vārdus, ar kuriem esat konsultējušies saistībā ar projektu, atcerieties informēt attiecīgās personas.
- Sastādiet detalizētu un reālu budžetu, kas ir līdzsvarots un precīzs.
- Projekta prezentāciju izstrādājiet skaidri un saprotami.
- Izvairieties no saīsinājumiem.
- Reģistrējiet visus veiktos pasākumus. Būs nepieciešama atskaite par veiktajiem pasākumiem (tādēļ saglabājiet avižrakstus, informāciju par dalībnieku sniegto ieguldījumu u.c.), kā arī galīgās bilances (saglabājiet visus rēķinus).
- Centieties izveidot ilgtermiņa partnerattiecības ar atbalstītājiem, jo īpaši ar tiem, kuru mērķi sakrīt ar organizācijas mērķiem.
- Neaizmirstiet pateikties atbalstītājiem par sniegto atbalstu.



Sponsorēšana

Pieteikums finansējumam ar sponsorēšanas palīdzību ievērojami neatšķirsies. Cilvēkiem, kas kontrolē uzņēmuma naudas li-

dzekļus, ir nepieciešama tā pati informācija par jūsu organizāciju, kas citiem fondiem un iestādēm. Tomēr jums nāksies izmantot nedaudz "komerciālāku" pieeju.

Praktiski padomi

- Iedomājieties sevi uzņēmuma vietā: kāpēc man vajadzētu ieguldīt naudu jūsu projektā nevis investēt akciju tirgū? Kāpēc tieši jūsu projektu un nevienu citu? Kādas priekšrocības uzņēmums var gūt, ja tas tiks saistīts ar jūsu projektu? Ņemiet vērā šos svarīgos jautājumus, izstrādājot jūsu pieteikumu.
- Domājiet par savu projektu no uzņēmuma skatpunkta.
- Izmantojiet visus kontaktus, kādi jums ir ar šo uzņēmumu.
- Domājiet par atšķirīgiem atbalsta veidiem, kādus varētu nodrošināt uzņēmums. Naudas sniegšanas vietā uzņēmums daudz labprātāk varētu jums aizdot transportlīdzekli, aprikojumu vai pat personāla darbinieku uz pāris nedēļām.
- Pat dāvanām materiālā izteiksmē ir jāpiešķir noteikta vērtība, un tās jāietver budžetā.
- Neatkāpieties no principa, ka jūs saņemsiet nepieciešamo finansējumu un domājiet par alternatīviem avotiem.
- Apsveriet rūpīgi, kā paraksts stratēģiski būtu visnepieciešamākais pieteikuma pavadvēstulē (jūsu/organizācijas vadītāja u.c.).
- Uzsveriet labumu, kādu uzņēmums gūs no projekta finansēšanas (jo īpaši atpazīstamības ziņā).

Projekta gaitā

Reklamējiet projektu - un neaizmirstiet pieminēt, no kurienes nauda nāk!

Kā jau tika minēts iepriekš, projekta finansēšana ir veids, kā finansējums organizācijas var veicināt atpazīstamību. Tādējādi projekta gaitā sabiedriskā darba ietvaros uzmanība ir jāvērs finansējuma avotam (izmantojiet logo, uzlimes vai vienkārši atbalstītāju vārdus).

Dažos gadījumos finansējuma organizācijām ir precīzas prasības attiecībā uz atpazīstamību, kādu tās vēlas sasniegt ar projekta palīdzību. Tāpēc pārbaudiet, kādi ir šo organizāciju plāni un vai tie atbilst jūsu projektam vai organizācijai. Bet jums jā-saglabā atbildība - neļaujiet atbalstītājiem diktēt savas prioritātes!

Atcerieties uzaicināt jūsu atbalstītājus uz noteiktiem projekta posmiem - jo īpaši galīgajā stadijā.

Domājiet par savu atskaiti: projekta ieviešanas gaitā, neaizmirstiet izmantot visu, ko varētu izmantot kā liecību par projektu, un sagatavojiet atskaiti:

- par veiktajiem pasākumiem; saglabājiet avīzrakstus, plakātus, video ierakstus, dalībnieku ziņojumus, fotogrāfijas u.c.;
- finanšu atskaiti saglabājiet visus rēķinus.

Ja kāda iemesla dēļ jums nākas veikt ievērojamas izmaiņas projekta gaitā, ir svarīgi informēt atbalstītājus par to. Neaizmirstiet, ka tie pieprasīs galīgo pasākumu un finanšu pārskatu un ka tie pārbaudīs, vai ziņojums sakrīt ar sākotnējo projekta aprakstu, kurā tie ieguldīja savu naudu.

Pēc pabeigšanas: projekta atskaite

Atbalstītāji pieprasīs divējādas atskaites - viena daļa attiecībā uz projekta gaitu un otra par finanšu izlietojumu. Lai gan tā nav neatņemama jūsu projekta finansējuma piesaistīšanas daļa, tā ir daļa no jūsu ilgtermiņa finansējuma piesaistīšanas stratēģijas. Saturiskajai atskaiti jābūt koncentrētai un kodolīgai, bet finanšu atskaiti ir jābūt detalizētai un visaptverošai. Ir jāat- taisno visi izdevumi.

Pārskatā tiks atspoguļoti jūsu organizācijas nopietnie nolūki panākt, lai projekts būtu veiksmīgs. Jūsu atskaites būs vajadzīgas atbalstītājiem, tādēļ izstrādājiet tās skaidri un saprotami un neaizmirstiet pievienot visu izdevumu rēķinu kopijas.

Pārbaudiet un jautājiet saviem atbalstītājiem, vai pārpalikušo naudu (ja tāda ir) pēc projekta pabeigšanas varēs izmantot

Naudas pārvaldība un finansējuma piesaistīšana!





Projektu
vadība
MM

**Naudas pārvaldība
un finansējuma pie-
saistīšana!**



projekta turpinājumam. Ja nē, piedāvāriet šo naudu atdot atpakaļ. Atskaites spēlē zināmu lomu reklamējot jūsu organizāciju starp finansējuma nodrošināšanas organizācijām.

Labu attiecību uzturēšana ar atbalstītājiem palīdzēs jums finansējuma piesaistīšanā nākotnē.

3.3.1.4. Materiālie un tehniskie resursi

Daudzos veidos materiālie un finanšu resursi ir viens un tas pats. Ja jums ir nauda, jūs varat izīrēt vai nopirkt aprīkojumu, produktus un iegūt zināšanas. Šiem visiem elementiem ir tirgus vērtība, kas jāuzrāda.

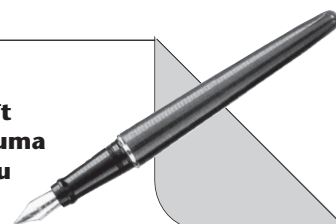
Materiālie resursi ietver visdažādākās lietas, kā sanāksmju telpas, kopējamās mašīnas vai datorus, transportlīdzekļus vai pārtiku un uzkožamos. Kas ir interesanti, jo īpaši, ja jūs strādājat nacionālajā vai vietējā līmenī, ir nodibināt partnerattiecības un sadarbību ar citām līdzīgām organizācijām. Daļa aprīkojuma tiek izmantota ļoti reti vai neregulāri (piemēram, ierakstu studija, video aprīkojums, sporta inventārs). Dažos gadījumos nepieciešams izpētīt, ko jūs varat izmantot bez maksas vai par "draudzīgām" cenām. Tā arī var būt laba iespēja izveidot noderīgas alianses ar citām organizācijām un iestādēm. Tas tiek atspoguļots budžetā kā ienākumi.

Tehniskā aprīkojuma iegāde ir sarežģīta dažās programmās, jo sponsori baidās, ka to nauda tiks izmantota organizācijā, nevis pasākumos. Neskatoties uz šādu politisko nostādņu liekulību, fakts ir tāds, ka parasti par projektu tiek radīts slikts ārējais tēls, ja daļa no projekta budžeta ir pārāk liela salīdzinājumā ar citām daļām. Ja tas tā ir jūsu gadījumā (un dažos gadījumos tas ir attaisnojams), pārliecinieties, ka jūs patiešām esat izmantojuši visas iespējas, lai nomātu, aizņemtos vai īrētu.

Tehniskās zināšanas arī ir resurss. Tāpat kā materiālais aprīkojums, vienmēr pārbaudiet iespējas izmantot brīvprātīgos vai cilvēkus, kas varētu vēlēties dalīties savās zināšanās ar citiem cilvēkiem. Tomēr arī jums kā projektu vadītājiem (vai jauniešiem) varētu būt nepieciešams uzlabot tehniskās zināšanas noteiktās jomās. Pār-

liecinieties, ka atbildība, ko organizācija vai projekts uzliek vienam cilvēkam, ir attaisnojama - kuros gadījumos tā ir attaisnojama - galvenokārt tā iemesla dēļ, ka nākotnē veicamie pasākumi varētu atkārtoties.

Aizpildīt pieteikuma veidlapu



- Pārliecinieties, ka ieguldījumi materiālā izteiksmē un materiālu aizdevumi var tikt atbilstoši ņemti vērā budžetā un finanšu pārskatā.
- Neradiet iespēju, ka viss projekts ir saistīts ar jaunākā modeļa datora iegādi, kurā iebūvēta mikroviļņu krāsns un 3D video sistēma.
- Apsveriet nomāšanas iespējas (ietveriet budžetā izmaksas).
- Pajautājiet brīvprātīgajiem / tehniskajiem ekspertiem, kā to pakalpojumi tiek novērtēti.
- Atcerieties, ka "nav pusdienas par brīvu". Kādam par to būs jāmaksā dienas beigās. Tie ir ienākumi. Un tie ir izdevumi, ja jums jāmaksā par pusdienām.

3.3.1.5. Cilvēku vadīšana

Panākumi izraisa apbrīnu. Panākumi arī rada skaudību. Cilvēku vadīšana (bieži dēvēta par "cilvēkresursu vadību") projektu vadībā ir nepieciešama, lai, pirmkārt, vadītu atbildīgo komandu (skatīt nākamo nodaļu saistībā ar šo jautājumu). Turklāt cilvēku vadīšana ļoti lielā mērā ir saistīta ar labāko resursu atrašanu pašos cilvēkos un šo resursu izmantošanu, lai citi cilvēki (un arī paši, protams) no tā gūtu labumu. Vēl bez citiem cilvēkiem šie cilvēki varētu ietekmēt jūsu projekta īstenošanu un rezultātus:

- jūsu kolēģi,
- jūsu organizācijas brīvprātīgie vai aktīvist,
- jaunieši, kas iesaistīti jūsu projektā.



Ieteikumi vadīšanā...

Kolēģi (sk. vairāk nodaļā "Komandas darbs")

- respektējiet viņu bažas un centieties tos pārņemt. Iesaistot tos tik daudz, cik daudz viņi paši vēlas iesaistīties, bet nenoslogojiet tos ar atbildību, ko tie nevēlas uzņemties.
- izmantojiet to pieredzi un vērojiet, kāda mijiedarbība veidojas starp viņu projektiem un jūsu projektu. Meklējiet un saskatiet viņos sabiedrotus, nevis pretiniekus.
- uzdodiet tiem uzdevumus, ja tie vēlas tos pieņemt, iesaistiet viņus kā resursus, ja tie vēlas. Konsultējiet tos, ja tos skar pārmaiņas, ko rada projekts.
- pieņemiet, ka jūsu kolēģi var nebūt tik entuziastiski noskaņoti pret projektu kā jūs. Un uz brīdi pārvērtējiet kolēģu iebildumus vai atteikumus.

Brīvprātīgie

- sniedziet tiem tādus uzdevumus un konsultējaties ar tiem tikai tādos jautājumos, par kuriem tiem ir zināšanas. Nelūdziet to viedokli vai ieguldījumu jautājumos, kuros tie nav kompetenti - tādējādi jūs varētu radīt spiedienu uz to atbildību.
- iesaistiet tos procesā jau no paša sākuma, parasti saglabājot līdzsvaru starp ieguldījumu, kādu jūs vēlētos saņemt no tiem.
- paskaidrojiet savus plānus un ņemiet vērā brīvprātīgo bažas (un cerības).
- novērtējiet viņu darbu un pateicieties viņiem. Vienmēr.
- noskaidrojiet veidu, kā viņi varētu gūt labumu no projekta (piemēram, papildu apmācības, kvalifikācijas, ko var ierakstīt CV, profesionālā pieredze u.c.
- pieņemiet, ka brīvprātīgais vēlētos saņemt atalgojumu (kas varētu arī nebūt naudas izteiksmē). Nosakiet atbalsta sistēmu.
- bez finansiālās puses brīvprātīgo darbībai ir arī politiska un sociāla vērtība. Pārlicinieties, ka jūs to neesat aizmirsuši. Jo īpaši ja tas ir savienojams vai tā ir daļa no jūsu projekta.
- ņemiet vērā brīvprātīgo apmācību un sagatavošanās izmaksas, gatavojoties projektam.

Jaunieši

Lielākoties jaunieši būs jūsu projekta objekts un subjekts. Iespējams, jūs viņus neuztverat kā partnerus vai kolēģus. Bet patiesībā jaunieši ir arī jūsu projekta resurss, varbūt pat vissvarīgākais no visiem, jo bez jauniešu līdzdalības ir grūti izstrādāt jaunatnes projektu.

Jaunieši var būt resurss, ja un ar noteikumu, ka:

- tie tiek uztverti un pieņemti kā partneri, nevis vienkārši patērētāji vai dalībnieki brīnišķīgā projektā, kurā es esmu neaizvietojamais direktors (!);
- to viedokļi tiek ņemti vērā un atzinīgi novērtēti projekta plānošanā un vadīšanā;
- tie tiek uzskatīti par vērtību, nevis problēmu;
- to pieredze tiek novērtēta un apstiprināta. Ir grūti tam noticēt, taču jaunieši var zināt par jauniešiem daudz vairāk nekā pieaugušie.
- tie uzrauga un novēro projektu - pat ja to vadāt jūs un jūsu kolēģi.
- projekts tiek veikts to labā un ar tiem. Nevis par tiem vai izmantojot tos. Pārbaudiet šo punktu uzmanīgi. Pajautājiet sev: ko jaunieši gūst no tā? Vai tas ir pietiekoši labs? Vai es būtu apmierināts/-a, ja es būtu viņu vietā? Cik daudz stereotipu (mani un sabiedrības) es paužu projektā? Kādu lomu projektā spēlē jaunieši? Kā tie var to ietekmēt? Ko tie var mācīties, īstenojot projektu?

3.3.1.6. Komandas darbs

Labs komandas darbs ir tikpat stimulējošs kā laba kafija, un arī iemigt pēc tam ir tikpat grūti.

(Annas Lindbergas teiciena adaptācija)

Komandas darbs ir svarīgs elements projekta izstrādē. Tas neļauj projektu pārāk daudz saistīt ar vienu cilvēku, tas ļauj apgūt dažās prasmes un var stiprināt to. Bet projektam ir jāvirzās uz priekšu, jāievēro gala termiņi un jāveic darbs. Komandai, kas atrodas projekta centrā, ir jāspēj tikt galā ar dažādiem pārbaudījumiem. Komandām jāspēj pieņemt lēmumus par organizatoriskiem un finanšu jautājumiem un tajā pašā laikā ir jārada enerģijas un pozitīvu emociju lādiņš ap projektu. Citiem vārdiem sakot, komandām jādarbojas efektīvi. Strādāt kopā ar dažādiem cilvēkiem, ar dažādām idejām un personībām, dažādu izcelsmi un kultūru, dažādām prasmēm, dažreiz pat runājot dažādās valodās... tas viss izklausās jauki, bet bieži ir smags darbs.

Cilvēku vadīšana un komandas darbs





Cilvēku vadīšana un komandas darbs



Šī punkta pirmajā daļā uzmanība tiks pievērsta komandas darbam kā tādām.

Tas ietver:

- Sadarbības problēmas,
- Efektīva komandas darba modelis,
- Komandas attīstības modelis;
- Seši punkti, kas var palīdzēt efektīvas komandas attīstībai,
- Lēmumu pieņemšanas noteikumi komandās,
- Projekta komanda un ār pasaule.

Komandas darbs ir smags, bet aizraujošs, un tas par ir daudz smagāks un daudz aizraujošāks, ja darbs notiek multikulturālā komandā. Ir skaidrs, ka efektīvs komandas darbs neattiecas pats no sevis. Ir jāveicina labs komandas darbs.

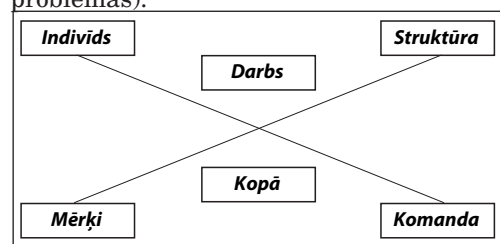
Otrajā šīs nodaļas daļā par komandas darbu uzmanība tiks pievērsta multikulturālo komandu specifikai. Tas ietver:

- Kāpēc multikulturālas komandas ir vērtīgas,
- Specifika un kļūdas,
- Ieteikumi darbam multikulturālā komandā.

Komanda, komanda, mana komandas karaliste!

Sadarbība - burvju vārdu četri sadarbības poli

Viens no galvenajiem elementiem komandas darbā ir efektīva sadarbība. Tomēr par sadarbību ir viegli runāt, taču grūti realizēt. Lielākoties sadarbības problēmas ir saistītas ar attiecību aspektu (saskarsmes problēmas) un uzdevumu aspektu (darba problēmas).



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

Saskarsmes problēmas	Darba problēmas
<p>Indivīds</p> <p>Šīs problēmas ir saistītas ar trīs sociālajām pamatvajadzībām: vajadzība justies iesaistītam komandā, ietekmēt komandas darbu un pieņemt lēmumus. Šo vajadzību nozīmīgums indivīdiem ir atkarīgs no laika, kas komandai nepieciešams, lai sadarbotos, kā arī no tā, cik padziļināta ir šī sadarbība. Ja komandas darbs komandas locekļiem ir ļoti svarīgs, tie vairāk centīsies piepildīt pamatvajadzības. Šīs vajadzības ietekmē komandu. Piemēram, indivīdi, kuri vēlas, lai tiktu realizēta to vajadzība gūt ietekmi, sacentīsies ar pārējiem. Cilvēki, kuri nejutīsies iesaistīti, centīsies piesaistīt uzmanību...</p> <p><i>Pārliecība, ka komandas locekļiem ir šīs vajadzības, un atklātība, lai diskutētu par šīm tēmām, var samazināt spriedzi starp indivīdiem un komandu.</i></p> <p>Komanda</p> <p>Fakts, ka komanda nespēj izveidot noteiktu komandas kohēziju, var rasties pārāk liela nevienmērīguma dēļ, kontaktu trūkuma dēļ starp komandas locekļiem, pretēju uzskatu dēļ attiecībā uz sasniedzamajiem mērķiem, pārāk lielas uzmanības pievēršanas dēļ veicamajiem uzdevumiem utt.</p> <p><i>Atklāta un godīga diskusija var palīdzēt atrisināt šīs problēmas komandas līmenī.</i></p>	<p>Mērķi</p> <p>Problēmas vai konflikti rodas tad, kad komandas mērķi nav pārāk skaidri vai nav pietiekoši labi nodefinēti. Skaidri mērķi ļauj noteikt un izvērtēt komandas darba progresu.</p> <p><i>Ja mērķi ir pārāk neskaidri vai nav saprotami vairāk, pārtrauciet darbu un vēlreiz pārrunājiet mērķus.</i></p> <p><i>Sadarbība kļūst ciešāka, ja komandas locekļiem ir jāstrādā kopā, lai sasniegtu mērķi.</i></p> <p>Struktūra</p> <p>Lai sasniegtu mērķus, komandai ir nepieciešama noteikta uzdevumu struktūra. Tas attiecas uz noteikumiem, metodēm, stratēģijām, uzdevumu un varas sadali... Lai komanda strādātu efektīvi, šo struktūru ir jāpieņem visiem komandas locekļiem.</p> <p><i>Un šajā nolūkā atkal ir nepieciešamas diskusijas un atklāta komunikācija.</i></p>



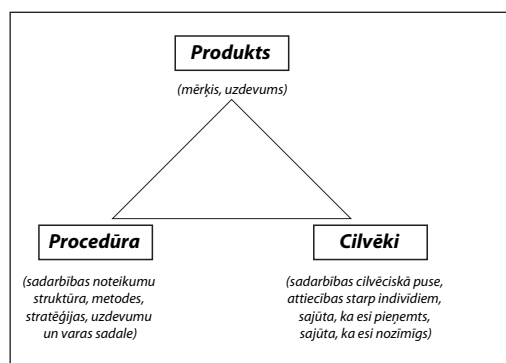
Lai komanda būtu efektīva un gūtu panākumus šiem četriem poliem ir jābūt līdzsvarā. Tas nav vienkārši komandā ar atšķirīgiem cilvēkiem, kuriem ir dažādas vajadzības, ieceres, kapacitāte, sociālās prasmes un dažreiz pat atšķirīga izcelsme un kultūra. Šis atšķirības ir jāņem vērā un jāpārrunā. Tas aizņem laiku, tomēr tādā veidā komandai tiks sniegta palīdzība virzīties uz priekšu.

Efektīva komandas darba modelis

Produkta-procedūras-cilvēku trīsstūris (PPC trīsstūris)

“Projektam ir jāprogresa, tam ir gala termiņi, kas jāievēro, un darbs, kas jāpadara. Cilvēkiem, kas uzrauga komandas darbu, ir jāklūst par saliedētu komandu...” (Lorijs (Lawrie), 1996. g.)

PPC trīsstūris simbolizē to, ka starp produktu, procedūru un komandas cilvēkiem ir jābūt līdzsvaram, lai panāktu komandas efektivitāti.



Trīsstūris simbolizē, ka efektīvā komandas darbā ir jābūt līdzsvaram starp šiem trim poliem:

- Pārāk liela uzmanība procedūrām, pārāk stingri noteikumi nogalinās kreativitāti un spontānas idejas un darbības. Cilvēki jutīsies mazāk vajadzīgi un tas ietekmēs produktu (rezultātu);
- Pārāk liela uzmanība cilvēkiem, pārāk daudz sarunu par to, kā mēs jutāmies, kā mums patīk vai nepatīk citi komandas biedri atvirzīs uzmanību no rezultāta, projekta komanda nav terapeitiskā palīdzības grupa;
- Pārāk liela uzmanība produktam (rezultātam), neļaus komandai rast labas dar-

ba procedūras un ietekmēs cilvēkus (ir mazāk laika, lai ieklausītos viens otra idejās, izvērtētu darbu un procesu).

Daudzas komandas pārāk lielu uzmanību velti produktam (rezultātam). Tās nevelta laiku viens otra iepazīšanai, nedomā par procedūrām, lai sadarbotos, lai izvērtētu, kā cilvēki komandā jūtas. Lielākoties tas notiek laika trūkuma dēļ: “Mums ir tikai divas dienas, lai sagatavotos šai sanāksei...”

Pirmajā brīdī, protams, daudz efektīvāk liekas pievērst visu uzmanību uzdevumam un produktam. Ja jums nav nepieciešams atlikt laiku, lai uzklusētu dažādas idejas, jums ir vairāk laika uzdevuma veikšanai. Tomēr jo vairāk uzklusēsims viens otru, jo efektīvāks būs komandas darbs ilgākā laika periodā. Piemēram, problēmas patiesais iemesls var kļūt skaidrs vai ieklausīšanās vienam otrā var palīdzēt motivēt konkrēto personu (ieklausīšanās, uzklusīšana = uzmanības veltīšana = personas atzīšana, “tu esi svarīgs/-a šajā komandā” = motivācija, lai strādātu labāk).

Dinamisks līdzsvars starp produktu - procedūru - cilvēkiem palīdzēs komandai funkcionēt daudz labāk ilgākā laika periodā.

PPC trīsstūris: metode, kas atspoguļo jūsu komandas darbu

Šis modelis var palīdzēt jums sastrādāties daudz efektīvāk, tomēr to var izmantot arī kā metodi, lai izvērtētu jūsu komandas darbu.

Palūdziet visus komandas locekļus sniegt vērtējumu no 1 līdz 5 par modeļa trīs elementiem.

Pēc tam pārrunājiet atšķirīgo punktu skaitu un jautājiet, kāpēc cilvēki ir devuši tieši tādu vērtējumu.

Kas var tikt mainīts, lai iegūtu lielāku punktu skaitu?

Komandas attīstības modelis

Kā visas grupas, komandas attīstās, strādājot kopā. Lai kļūtu par efektīvu komandu, ir nepieciešams gan laiks, gan darbs. Uzmanības pievēršana komandas locekļiem un komandas stāvoklis ir nepārtrauktā procesā. Lai būtu efektīvas, grupām ir jāiziet cauri šim procesam. Komandai ir svarīgi zināt, ka tai jāiet cauri šim procesam, ka tas ir jāņem vērā, kā arī jāzina katras komandas locekļa vieta komandā.

Cilvēku vadīšana un komandas darbs

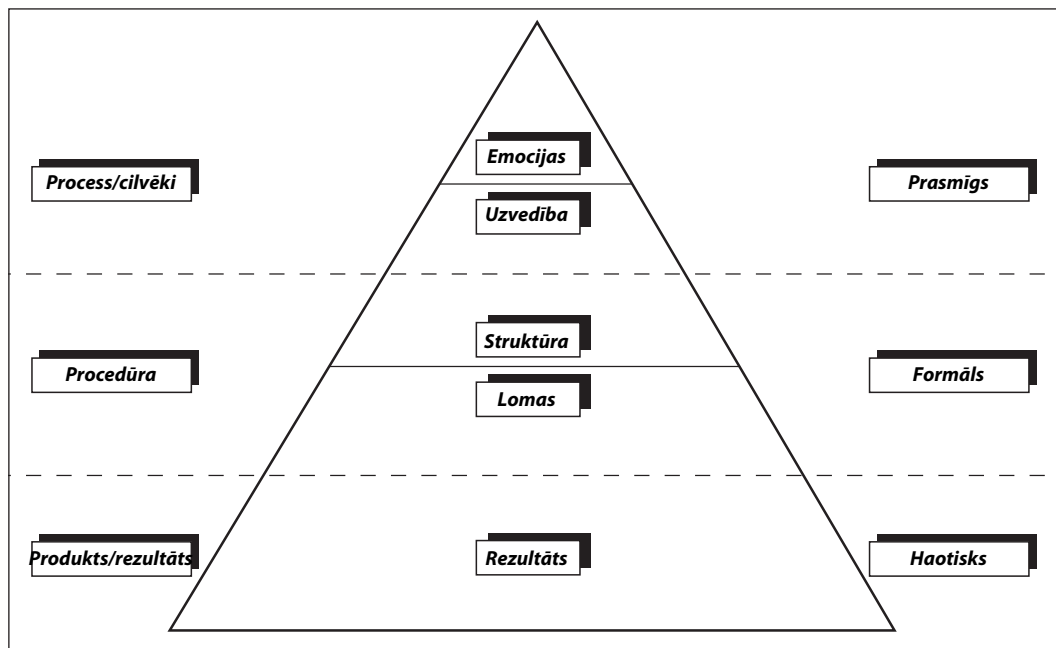




Cilvēku vadīšana un komandas darbs



Šis modelis atklāj procesu, kuram jāiziet cauri katrai komandai.



Sākumā visas komandas galvenokārt uzmanību koncentrē tikai uz uzdevumu, rezultātu vai mērķi. Katrs vēlas sniegt savu ieguldījumu ar savām idejām, un drīz vien sadarbība kļūst ļoti haotiska. Komandas locekļi vēlas, lai šis haoss kādu laiku turpinātos, tomēr drīz vien radīsies nepieciešamība šajā situācijā ieviest kārtību. Komandai būs nepieciešams ieviest lielāku struktūru sadarbības procesā, sadalīt lomas: "Kurš centīsies koordinēt sanāksmes? Kurš būs atbildīgs par laika vadību?" Komandas darbs daudz vairāk tiks orientēts uz procedūrām, lai haosā ieviestu struktūru un kārtību: "Kā mēs virzīsim visas šīs idejas, ieguldījumus utt.?" Sadarbība kļūst daudz formālāka, cilvēki runā tikai tad, kad ir saņēmuši atļauju no koordinatora, lēmumu pieņemšanas procedūras tiek stingri ievērotas utt. Tiklīdz komandas locekļiem ir sajūta, ka tie var elastīgi piemērot šīs procedūras, komanda var turpināt ar nākamo stadiju: sniegt atsauksmes par komandas biedru uzvedību un runāt par emocijām un sajūtām. Koordinators var nedaudz pakāpties atpakaļ. Cilvēki ieklausās nevis tāpēc, ka tiem ir pienākums ieklausīties un uzklaut, bet tāpēc, ka tie uzticas viens otram, ciena viens otra idejas, kapacitāti, ņem vērā vājās un stiprās puses. Komandas darbs šādi tiek daudz vairāk orientēts uz cilvēkiem, kas strādā komandā.

Fakts, ka atsauksmes par uzvedību un emociju pārrunāšana ir novietota piramīdas augšgalā, nenozīmē, ka tam ir jābūt katras ko-

mandas galīgajam mērķim. Tomēr daudzas komandas nav spējīgas sasniegt šo stadiju.

Atkal - tas nenozīmē, ka citi piramīdas elementi ir nesvarīgi, bet komandas, kas spēj ieklausīties un spēj pārrunāt emocijas un sajūtas, ir daudz efektīvākas ilgākā laika posmā.

Efektīvs komandas darbs nenotiek pats no sevis

Labam komandas darbam ir nepieciešams stimulums. Tas ir jārada.

Daži noteikumi var palīdzēt Jaunatnes darbā daži cilvēki alerģiski reaģē uz stingriem noteikumiem un vēlas sadarbības elastīgi un neformāli. Tāpēc ir labi, ja ir daži skaidri noteikumi. Bez noteikumiem pasākumi mēdz izgāzties un kļūst haotiski. Komandas darba sākumā ir svarīgi apsvērt kopējos noteikumus attiecībā uz lēmumu pieņemšanu, pienākumiem, komunikāciju un laiku. Protams, ja nepieciešams, noteikumus var mainīt saskaņā ar grupas vajadzībām.

Lēmumu pieņemšanas soļi

Projektu komandās ir jāpieņem daudzi lēmumi. Nākamie soļi jums palīdzēs risināt problēmas vai sarežģītas situācijas. (Informācija ir gūta no Sandijas Adirondakas grāmatas "Tikai vadīšana? Efektīva vadība brīvprātīgajām organizācijām un kopienas grupām", 36.-37.lpp., 3. izdevums, 1998. gads, ISBN 1-872582-17-6 ? Sandy Adirondack and London Voluntary Service Council.)



DEFINĒJIET

- problēmu vai situāciju un turēties pie definīcijas. Nepievienojiet vairāk elementus un nepadariet to sarežģītāku;
- laika ierobežojumu jeb gala termiņu, vismaz, lai pieņemtu pagaidu lēmumu;
- kāda informācija ir nepieciešama, lai atrisinātu problēmu, un kurš to iegūs. Informācija ietver viedokļus un faktus;
- pierakstiet visu, ko esat definējuši, un pārliecinieties, ka attiecīgie cilvēki saņem kopiju.

IZPĒTIET

Ievāciet informāciju, nepaudiet savu viedokli par kāda cita viedokli attiecībā uz problēmu vai ieteiktajiem risinājumiem.

NOSKAIDROJIET

Pārliecinieties, ka ikviens, kas iesaistīts lēmumu pieņemšanā, ir saņēmis un saprot nepieciešamo informāciju.

IDEJAS

Domājiet par visiem iespējamajiem risinājumiem: gan muļķīgiem, gan nopietniem. Izmantojiet radošas problēmu risināšanas metodes, kā “prāta vētru”, diskusijas mazās grupās. Gādājiet par to, lai atšķirīgās idejas taptu redzamas un zināmas.

LĒMUMS

- Pieņemiet, ka nepastāv tāds risinājums vai lēmums, kas apmierinātu ikvienu; ikviens lēmums būs nepilnīgs un tam būs ierobežojumi. Esiet gatavi uz kompromisiem!
- Izvērtējiet ieteikumus skaidri un mierīgi!
- Pieņemiet lēmumu, balsojot, ja nepieciešams, vai nonākot pie tāda lēmuma, ko ikviens akceptē.
- Pārliecinieties, ka ikviens, kas ir tieši iesaistīts lēmumu pieņemšanā, vēlas panākt, ka lēmums tiek īstenots, pat ja to viedokļi atšķiras. Ja daži to nevēlas panākt, pieņemiet lēmumu, vai turpināsiets iesākto (ņemiet vērā sabotāžas risku) un atkārtojiet visu uzdevumu.
- Noskaidrojiet, kurš nodrošinās to, ka lēmums tiek pieņemts vai risinājums pielietots praktiski, kad un kā tas notiks, un kad tas tiks izskatīts.

IZVĒRTĒJIET

- Izvērtējiet, vai problēma ir pilnībā atrisināta un vai nepieciešams arī citus aspektus izvērtēt.

Darbam ar multikulturālām grupām ir nepieciešama multikulturāla komanda

Runājot par multikulturālām komandām, uzmanība jāpievērš tam, kā šīm komandām vislabāk sadarboties, kā risināt kultūru atšķirības problēmas, kā dalīties uzskatos, kā izturēties un paust pārliecību, vērtības un pieņēmumus, lai radītu daudzkrāsainu mozaīku. Patiesībā ir daudz vieglāk runāt vai rakstīt par multikulturālām komandām, nekā strādāt ar šīm komandām vai šajās komandās. Ir daudz problēmu multikulturālām komandām, kas tām jāpārvar, lai kļūtu efektīvas. Nav viegli tikt galā ar atšķirībām, pārrunāt atšķirīgas vērtības, izcelsmi, pieņemt otra pārliecību, pieņēmumus un izturēšanos.

Multikulturālas komandas: potenciāls lielākai dažādībai

Ņemot vērā sabiedrības komplicētību un pārmaiņas, kas tādejādi atspoguļojas arī jaunatnes darbā, liekas pašsaprotami, ka dažādu cilvēku (ar dažādu izcelsmi) iesaistīšana projektā uzlabos projekta kvalitāti.

Ņemot vērā arvien pieaugošo sabiedrības komplicētību un uzmanības pievēršanu starpkultūru aspektiem jaunatnes darba projektos, šīs kultūras atšķirības sniedz lielāku perspektīvu un iespēju klāstu. *Kultūras atšķirības var sniegt savu ieguldījumu, kā paraudzīties uz vecām problēmām ar jaunu skatījumu, radot iespēju lielākai kreatīvitātei un inovācijām.* (Šneiders un Barso (Schneider and Barsoux), 1997. g.)

Multikulturālas grupas var arī palīdzēt samazināt vienveidības risku un spiedienu attiecībā uz saskaņu, kas var rasties grupās, kurās ir pārāk daudz līdzīgi domājošu indivīdu (Džonis (Janis), 1997. g.).

Pētījumos, ko par komandas sniegumu veica Meredita Belbina (Belbin, 1981. g.), tiek norādīts, ka komandas, kas sastāv no locekļiem ar atšķirīgiem profiliem, ir daudz efektīvākas par komandām, kuru locekļiem ir vienāds profils.

Nesen veiktie pētījumi ir atklājuši, ka pēc iejušanās multikulturālām komandām bija daudz labāks sniegums, nekā vienas kultūras komandām, nosakot perspektīvas un izstrādājot alternatīvus risinājumus.

Problēma ir “atrisināt nesaskaņas” jeb nonākt pie vienota atzinuma. Dažādām grupām ir jārisina atšķirības attieksmē, vērtībās, uzvedībā, izcelsmē, iecerēs un pat valodā.

Cilvēku vadīšana un komandas darbs





Cilvēku vadīšana un komandas darbs



• Komandas pozitīvi vērtē un izmanto dažādību

Komandas darbs nenozīmē, ka par visu ir jābūt vienādiem uzskatiem. Cilvēki bieži iesaistās vai tiek iesaistīti projektā tādēļ, ka tiem patīk, tie identificējas vai tiem šķiet piemēroti citi cilvēki. Tas ir nenovēršami, tomēr tiek darīts ar mērķi radīt piederības sajūtu projektam. **Labām komandām ir līdzīgs ieguldījums attiecībā uz projekta vīziju un vērtībām, tomēr tās sastāv no cilvēkiem ar atšķirīgām prasmēm, izcelsmi un pieredzi. Labs komandas darbs nenozīmē, ka visiem, kas iesaistīti projektā, ir jādodomā un jāstrādā vienādi.**

• Komandām ir jāzina un jāizmanto katra komandas locekļa prasmes

Noderīgs komandas attīstības instruments ir informēt vienu otru par savām prasmēm, pieredzi un kontaktiem. Neesiet pārāk pazemīgi! Tā var būt ļoti noderīga palīdzība, tādā veidā var uzzināt par resursiem, kas nebija zināmi, un noteikt atsevišķus konfliktus, kas projekta gaitā būs jārisina.

• Ir svarīgs komandas izmērs

Pētījumi par efektīvu komandas darbu liecina, ka, ja komandā ir vairāk par desmit - piecpadsmit cilvēkiem, grupai ir grūti būt komandai. Ir daudz grūtāk komunicēt, sadalīt pienākumus, pieņemt lēmumus, justies pieņemtam utt. Ir grūtāk vienoties par to, kā strādāt.

• Saistības un iesaistīšanās

Visi komandas locekļi saprot mērķus un sniedz savu ieguldījumu, lai sasniegtu tos. Ikviens jūtas iesaistīts, formulējot uzdevumus un paveicot tos.

• Ir nepieciešams miera un uzticības klimats

Komanda rada klimatu, kur cilvēki jūtas komfortabli un neformāli. Valda savstarpēja uzticēšanās, tāpēc cilvēki spēj uzņemt risku. Locekļi ir iejūtīgi viens pret otru vajadzībām.

• Konflikta vadība

Konflikti un viedokļu nesaskaņas tiek uzskatīti par dabiskiem, un tie tiek risināti. Uzsvārs tiek likts uz problēmas risinājumu, nevis personīgajām vēlmēm.

Multikulturālu komandu specifika un vājās vietas

Atšķirīgi viedokļi par to, kā komandai vajadzētu funkcionēt

Lai komandas būtu efektīvas, tām jāspēj rast risinājumi iekšējās integrācijas problēmām. Tas nozīmē, ka ir jāizstrādā stratēģijas komandas primārā uzdevuma veikšanai, lai vadītu projektu, kā arī tā procesus, lai varētu strādāt kopā.

Tas ir vēl jo sarežģītāk, ja komandas locekļiem ir atšķirīgi kultūras pieņēmumi par to, kā komandai vajadzētu funkcionēt.

Lai komandas rastu efektīvus risinājumus starptautiskā kontekstā, ir jānovērtē kultūras ietekme uz šo komandu efektivitāti.

“Lai multikulturālas komandas nodrošinātu labāku sniegumu caur dažādību, ir nepieciešamība izstrādāt katrai kultūrai atbilstošas stratēģijas, lai vadītu gan projekta uzdevumu, gan procesu.” (Šneiders un Barso (Schneider and Barsoux), 1997. g.)

Multikulturālām komandām ir jābūt vēlmei noteikt un pārrunāt atšķirības attiecībā uz iecerēm, ņemot vērā uzdevuma stratēģijas un sadarbības procesu. Mērķis nav neitralizēt atšķirības. Mērķis ir balstīties uz tām. Ja atšķirības netiek atklātas, tās nevar izvērtēt vai izmantot un var kavēt procesu, izliekoties, ka šādas atšķirības nemaz nepastāv.

“Multikulturālām komandām ir jāprot izmantot atšķirības, ne tikai sadzīvot ar tām.” (Šneiders un Barso (Schneider and Barsoux), 1997. g.)

Neizdošanās risināt šo kultūru atšķirību jautājumu un nespēja vienoties par uzdevumu un procesu, var izraisīt sabotāžu ikvienā grupas pasākumā. Daudzas nesen izveidotas komandas nekavējoties ķeras pie diskusijām. Šīs komandas nevelta pārāk daudz laika, lai pārdomātu interaktīvo procesu: kādas komunikācijas veids vai stils ir nepieciešams, kā tiek veidotas attiecības, kā tiek pieņemti lēmumi, kāda ir cilvēku izcelsme... *Nevēloties risināt šīs atšķirības, komandas uzkrāj problēmas, kas atklāsies vēlāk.*

Kultūras atšķirības ir “jāliek uz galda”

Kultūras atšķirības tiek paustas dažādās iecerēs par komandas mērķi un par to, kā komandai vajadzētu darboties. Dažas no šīm iecerēm ir saistītas ar rezultātu, kādi ir



mērķi, vai mums ir nepieciešami skaidri mērķi, vai mums ir nepieciešams veltīt laiku, lai tos pārrunātu. Citas ieceres ir saistītas ar procedūrām, ar to, kā uzdevums tiek strukturēts, ar lomām jeb kurš veic ko un kādi un kādā veidā tiks pieņemti lēmumi. Ieceres ir saistītas arī ar cilvēkiem (procesu) komandas darbā - komandas veidošana, valoda, līdzdalība, konfliktu risināšanas veidi, kā mēs jūtamies komandā. **Šīs ieceres ir jāpārrunā, pirms komanda sāk veikt uzdevumu.** Tas nenozīmē, ka komandai ir jārod atbildes uz visiem šiem jautājumiem, bet ka dažas no šīm iecerēm tie atrunātas, ka komandas locekļi zina viens otra ieceres un ka tie arī ņem vērā, ka katram komandas biedram var būt atšķirīgas ieceres.

Šīs diskusijas mērķis ir izstrādāt kopīgu stratēģiju par to, kā komanda sadarbosies. Tā sniedz iespēju nosaukt kultūras atšķirības un ļauj tās pārrunāt, nevis ignorēt, cerot, ka tās izzudīs pašas no sevis. *“Liekot kultūras atšķirības uz galda, nevis zem tā, potenciālās problēmas var tikt paredzētas un risinātas, savukārt potenciālās iespējas var nākt gaismā.”* (Šneiders un Barso (Schneider and Barsoux), 1997. g.)

Multikulturālai komandai svarīgākais ir:

- Noteikt kopēju mērķi,
- Noteikt konkrētus mērķus par to, kā strādāt kopā,
- Izstrādāt uzdevumu un procesa stratēģijas,
- Izvērtēt un sniegt atsauksmes par komandas sniegumu.



Ieteikumi, kas varētu palīdzēt darbā ar multikulturālām komandām

“Kultūras atšķirību pārrunāšana tomēr ir aktivitāte ar augstu riska pakāpi attiecībā uz komandu, jo visa veida preferences un aizspriedumi tiek pausti atklātībā. Tam ir nepieciešama augsta iejūtības pakāpe, uzticēšanās un vēlme integrēties. Atšķirības ir jānosaka, jāpārrunā un jānovada, nevis jāpielāgo, jāabsorbē vai jāignorē.

Dažreiz tas nozīmē to, ka gadījumā, ja šīs atšķirības tiek pilnībā integrētas, katrs sāk justies zināmā mērā nekomfortabli, jo tiem ir nācies atteikties no pašsaprotamiem pieņēmumiem. Multikulturālas komandas ar augstu snieguma

pakāpi tomēr ir tās, kas riskē identificēt to atšķirības, lai izveidotu daudz sarežģītākus un daudzkrāsainākus mijiedarbības veidus... Multikulturālām komandām ir jāizmanto atšķirības, nevis tikai jāsadzīvo ar tām.” (Šneiders un Barso (Schneider and Barsoux), 1997. g.)

Ir skaidrs, ka iesācēja komanda sākumā nevar izpildīt visas šīs prasības, bet ir svarīgi, ka jau no paša sākuma komanda cenšas radīt atklātības atmosfēru, kurā ikviens ciena viens otru un kurā atšķirības var tikt pārrunātas. Te būs daži ieteikumi, lai palīdzētu risināt starpkultūru jautājumus komandās:

Kāda ir projekta būtība: pirms sākat veikt uzdevumu, atvēliet laiku, lai diskutētu par dažiem elementāriem jautājumiem dažādos līmeņos:

- **Uzdevuma rezultāts:** Kādi ir mūsu mērķi? Vai mēs esam vienojušies par šiem mērķiem?
- **Procedūras:** Vai mums ir nepieciešams skaidras procedūras, lai organizētu mūsu komandas darbu? Kādas procedūras mums ir nepieciešamas? Vai ir jānozīmē koordinators? Kā tiks sadalīts darbs? Kas var tikt paveikt kopīgi? Atsevišķi? Kā mēs pieņemam lēmumus? Kā ir jāplāno laiks? Vai mums ir nepieciešama dienaskārtība? Kurš dara ko? Kurš ir atbildīgs par ko?
- **Process (cilvēki):** Kā mēs varam nodrošināt visu dalībnieku līdzdalību? Kā mēs varam nodrošināt, ka ikviens jūtas labi komandā? Vai tas ir svarīgi attiecībā uz komandu? Kā mēs risinām konfliktus? Kā mēs organizējam nepārtrauktu izvērtēšanu?

Atvēliet laiku, lai iepazītu viens otru labāk, jo īpaši multikulturālās komandās ir svarīgi atvēlēt laiku, lai iepazītu viens otru labāk, pirms tiek uzsākta uzdevuma veikšana. Iepazīt vienam otru labāk nenozīmē formālu apsēšanos aplī un jautājumu uzdošanu par vārdu, darbu, hobijiem. Centieties viens no otra uzzināt ko vairāk par izcelsmi, idejām par to, kā dažādi cilvēki saskata komandas darbu, kādu tie saskata šo projektu, kāda ir to iepriekšējā pieredze komandas darbā un projektos. Tam nav jābūt ļoti formālam pasākumam, to var izdarīt ar spēļu palīdzību, sadarbības aktivitātēm, iedzerot kopā kādu dzērienu. Komandas izveidei ir nepiecie-

Cilvēku vadīšana un komandas darbs





Cilvēku vadīšana un komandas darbs



šams laiks. Neformāli pavadītais liks bieži vien ir daudz svarīgāks par formālo darba laiku.

Pieņemiet atšķirības: strādāt efektīvi komandā nenozīmē, ka mums vienmēr ir jāpiekrīt. Diskusijas ir veselīgas un palīdz komandai virzīties. Svarīgi ir, ka ieguldītās pūles motivē cilvēkus sniegt savu ieguldījumu komandas darbā. Ņemot vērā atšķirības cilvēku uzskatos par komandas darbu, valodas prasmēs, veidā, kā valoda tiek pielietota, īpaša uzmanība jāvelta līdzdalības stimulēšanai. Lai pārliecinātos, ka visi locekļi ir uzklauti un ka to viedokļi tiek ņemti vērā, ir nepieciešama iekļaujoša un droša vide. Tomēr tas ir nepieciešams, lai noteiktu un salīdzinātu pamatatšķirības un aizspriedumus, kas varētu izslēgt noteiktus komandas locekļus. Tādējādi būs nepieciešams ierobežot dominējošos komandas locekļus un iedrošināt klusākos komandas biedrus.

Dažreiz kultūras atšķirības tiek interpretētas kā "personības problēmas": komandas locekli var uzskatīt par traucējošu vai tādu, kas kaitē grupas ieguldītajām pūlēm (iespējams, tas notiek klusējot vai agresīvi uzspiežot savu viedokli), jo konkrētā persona ievēro atšķirīgas kultūras normas. Šādā gadījumā persona tiek uzskatīta par dīvainu un tiek ignorēta, kā arī uz viņu tiek radīts spiediens piekrist pārējo viedoklim. Piekrītot tie zaudē iespēju sniegt savu potenciālo ieguldījumu. Turklāt vainojot individu, netiek vainota situācija, kur viena komandas darba kultūra vai sarunu forma dominē pār citām, un tas savukārt var atņemt drosmi piedalīties citiem komandas locekļiem.

Būtiska līdzdalība nenozīmē, ka ikvienam ir jārunā un jādara tas vienādā mērā. Persona var laiku pa laikam, bet tajā pašā laikā regulāri sniegt ievērojamu ieguldījumu. Būtiska līdzdalība nozīmē, ka ikviens ir palīdzējis virzīt komandu savā veidā. Multikulturālām komandām nevajadzētu iekrist slazdā, cenšoties piespiest sniegt ieguldījumus. (Šneiders un Barso (*Schneider and Barsoux*), 1997. g.)

- Patiesībā komanda var definēt, pirms darbs tiek uzsākts, kā arī darba laikā, ko nozīmē "būtiska līdzdalība" un kā nodrošināt, ka tā notiek.
- Sanāksmes var tikt organizētas tādā veidā, ka cilvēkiem tiek sniegtas vairāk iespējas runāt:
 - komandas locekļi strādā mazākās grupās un apkopo rezultātus,
 - komandas locekļi uzklauša viens otra idejas, pirms uzsāk diskusijas,

- komandas locekļi atvēl laiku, lai pie rakstītu viens otra idejas,
- komandas locekļi sagatavo divus plakātus ar "par" un "pret" - ikviens var rakstīt savas idejas uz šiem plakātiem, diskutēt par to var vēlāk,
- komandas locekļi cenšas izpētīt izturēšanās nozīmi. Kāpēc kāds nepārtraukti klusē? Kāpēc kāds vienmēr nepiekrīt?

Valodas jautājumi

Veids, kādā komandas "sarunājas" rada pārdomas un izjūtas, veicinot vai ierobežojot attiecības, problēmu risināšanu un mācīšanos. "Komandas sarunas" arī atklāj, kā cilvēki tiek galā ar identitātes, savstarpējās atkarības, varas sociālās distancas, konflikta un apspriešanas jautājumi.

Valodas izvēlei multikulturālās komandās ir liela nozīme, un tas atstāj sekas uz komandas locekļiem. Tie, kas nerunā komandas izvēlētajā valodā tik labi, zināmā mērā tiek atstumti. Ir daudz grūtāk iejaukties, sekot diskusijām, ietekmēt darbu.

Daži ieteikumi attiecībā uz valodas jautājumiem:

- Pirms uzsākat darbu, pārbaudiet komandas locekļu valodu prasmes,
- Runājiet lēnām,
- Nebaidieties lūgt paskaidrojumus par kādu jums neskaidru punktu,
- Padariet idejas redzamas, izmantojot tāfeles, zīmējumus utt.,
- Ja jūs nespējat vai esat pārāk satraukušies, lai izteiktu viedokli izvēlētajā valodā, jūs vienmēr varat izteikties savā dzimtajā valodā, ja ir kāds, kas var iztulcot jūsu teikto,
- Ņemiet vērā, ka jums ir liels spēks, ja izvēlētajā valodā ir jūsu dzimtā valoda vai ja jūs konkrētajā valodā labi runājat,
- Cieniet citu runātāju lēno runas tempu, kuriem šī valoda nav dzimtā valoda.

Nepārtraukta izvērtēšana

Lai nodrošinātu efektivitāti, komandām ir nepieciešams nepārtraukti izvērtēt savu darbu gan attiecībā uz uzdevumu, gan procesu. Ir nepieciešams nodrošināt iespējas, lai domātu un mācītos kā komanda. Tam ir nepieciešams laiks, lai izvērtētu, kā komandai un tās locekļiem veicas ar darbu, kā arī lai diskutētu un risinātu potenciālos konfliktus.



Secinājums

Veiksmīgas multikulturālas komandas ir tās, kuras ir atradušas veidu, kā integrēt komandas locekļu ieguldījumu, kā arī ir iemācījušās rast risinājumus, kas palīdz gūt labumu no dažādības, nevis darboties pret to. Tās ir arī iemācījušās gūt prieku, izbaudīt kultūras atšķirību atklāšanu un smieties. (Šneiders un Barso (*Schneider and Barsoux*), 1997. g.)

3.3.1.7. Nepārtraukta uzraudzība un izvērtēšana

"Ja viss notiek labi, kaut kas noies šķērsām. Kad jau sliktāk nevar būt, tā tomēr notiek. Kad liekas, ka viss iet uz labo pusi, jūs esat kaut ko palaiduši garām..."

Mērfijs bija optimists!"

Projekta plāns ir izvērtējums. Tas ir kā maršruts, ko jūs iezīmējat kartē, lai dotos no punkta A un punktu C, neaizmirstot iegriezties punktā B. Kad esat uzsākuši ceļojumu, jums var nākties ieviest pārmaiņas, papildu pieturas, kā arī braukt pa alternatīviem ceļiem. Tomēr jūsu galapunkts ir viens un tas pats. Projektu vadība ir ļoti līdzīga. Paturot prātā mērķus, jums nāksies vadīt savu projektu garām šķēršļiem, trūkumiem, ambīcijām, piedāvājumiem, pārmaiņām utt.

Projekta plānošanā ir svarīgi saprast, ko jums vajadzētu mainīt un kāpēc. Tas ļauj jums saglabāt atbildību. Tomēr plāns nav Svētie raksti, kas jāievēro rinda pa rindai.

Lai vadītu projektu caur pārmaiņām, projekts ir jāuzrauga un jāizvērtē. Mēs tiecāmies darīt šīs lietas instinktīvi: mēs veicam finanšu aprēķinus, maksājumus, iekļaujamies pārmaiņās, pielāgojamies un izvērtējam pilnīgā laika trūkumā. Projekts kā instruments ļauj jums to darīt apzinātā un pārdomātā veidā. Tas arī viss.

Īstenošanas laikā jūs varat - un, iespējams, jums tas jādara - domāt par diviem svarīgiem instrumentiem, lai vadītu īstenošanu: par uzraudzību un izvērtēšanu.

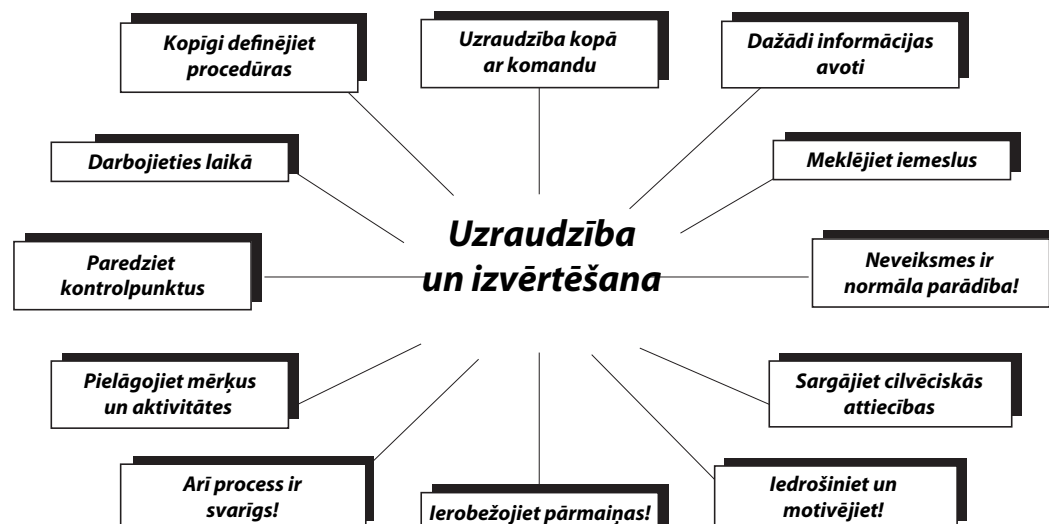
Uzraudzība

"Projektu komandām nepatīk ziņot par progresu, jo tas tik uzskatāmi atklāj, ka progresa nav."

Uzraudzīt nozīmē "regulāri kontrolēt, reģistrēt, izsekot vai pārbaudīt".⁵ Piemērojot to projektu vadībai, uzraudzība nozīmē sekot projekta progresam, plāna īstenošanai, resursu pārvaldībai, kā arī pārbaudīt, vai veiktie pasākumi atbilst mērķiem un nolūkiem.

Uzraudzība tiek veikta visa projekta garumā, kad vēl joprojām ir iespējams ieviest pārmaiņas, mainīt kursu un labāk pielāgoties realitātei.

⁵ American Heritage Dictionary



Izvērtēšana,
uzraudzība,
pabeigšana





Projektu
vadība
MM

**Izvērtēšana,
uzraudzība,
pabeigšana**



Izvērtēšana nozīmē, pirmkārt, "noteikt vai fiksēt kaut kā vērtību" vai, otrkārt, "noteikt nozīmīgumu, vērtību vai stāvokli - parasti rūpīgi izpētot".⁶ Projektu vadībā izvērtēt nozīmē arī pierakstīt to, kas notiek un kāpēc notiek. Tas nenozīmē izvērtēt tikai rezultātus, bet arī procesu, kas ved pie šiem rezultātiem.

Šajā stadijā jums interesē regulāras vai starpposmu izvērtēšanas. Galīgo izvērtēšanu mēs apskatīsim nākamajā nodaļā.

Lai pilnībā izmantotu uzraudzības un izvērtēšanas potenciālu, jums jāņem vērā:

Kontrolpunkti jūsu plānā. Arī uzraudzība ir jāplāno. Paredziet brīžus, kad jūs pārskatīsiet sasniegto progresu un noteiksiet, vai tas atbilst jūsu mērķiem. Jūs to varat darīt regulāri, piemēram, katru mēnesi, bet jūs varat uzraudzības punktus ieviest arī pēc katras lielākās aktivitātes (lai izvērtētu aktivitāšu ietekmi).

Uzraudzības komanda. Jums nav jāizvērtē projekts vienatnē, galvenokārt tāpēc, ka jūs nebūsit spējīgi sniegt skatu no malas. Protams, jums uzraudzībā ir jāiesaista jūsu komanda, bet apsveriet arī citu cilvēku iesaistīšanu no organizācijas, kas nestrādā tieši ar projektu. Dažos gadījumos ir lietderīgi iesaistīt cilvēkus, kam nav nekāda sakara ar projekta vadību: sponsorus, lietotājus, ekspertus.

Rezultātu reģistrēšana. Labākais veids kā nodrošināt regulāru un lietderīgu izvērtēšanu, ir atvēlēt laiku, lai pierakstītu un reģistrētu savus sasniegumus. Tas nozīmē, ka jums jāpieraksta arī mērķi katrai aktivitātei. Tas nozīmē, ka jums jālūdz citu cilvēku viedoklis par to, kas ir sasniegts.

Informācijas avotu dažādība. Tāpat kā ir lietderīgi iesaistīt cilvēkus no ārpus projekta uzraudzībā, ir lietderīgi arī saistīt citus cilvēkus ar informācijas nodrošināšanu un viedokļu sniegšanu attiecībā uz projektu gaitu. Iesākumā jāmin lietotāji un paši jaunieši. Tomēr katrā aktivitātē ir jāpiedalās arī sabiedrībai un partneriem (tas nenozīmē, ka būs nepieciešama grēda ar dokumentiem). Ne tikai jūs nodrošināsiet

objektīvāku informāciju, jūs arī iesaistīsiet un motivēsiet cilvēkus sniegt savu ieguldījumu projektā.

Kolēgu iesaistīšana mērķu un procedūru definēšanā. Katrai aktivitātei var būt savi konkrēti mērķi, un jūs varat noteikt konkrētas procedūras (vervēšanai, informācijas un finanšu vadībai utt.), lai šos mērķus izvērtētu. Procedūrām ir jābūt skaidrām un saprotamām.

Mērķu un aktivitāšu pielāgošana. Ja plāns neatbilst realitātei, mainiet plānu, negaidiet, ka mainīsies realitāte. Bieži tas nozīmē pārstrukturizēt laika grafiku vai mainīt aktivitātes. Tomēr dažos gadījumos jums būs nepieciešams pārskatīt arī mērķus.

Mainiet tikai to, ko nepieciešams mainīt. Nekavējieties pielāgoties un mainiet to, ko nepieciešams mainīt. Tomēr nesteidzieties mainīt visu tikai tāpēc, ka daži pasākumi norit savādāk nekā iecerēts. Pārāk daudz izmaiņu var mazināt motivāciju un izraisīt apjukumu.

"Nav perfekta sistēmas. Mēģinājumi novērst sistēmas defektus nenovēršami ievieš jaunus defektus, ko ir vēl grūtāk konstatēt."

Meklējiet iemeslus un modeļus. Mēģiniet noskaidrot, kas varēja izraisīt pārmaiņas. Kāda ir slikta plānošana? Kas ir neatbilstoši līdzekļi, metodes vai...? Noskaidrojot šos apstākļus, jūs pievērsīsiet uzmanību jomām, kurās nepieciešamas pārmaiņas un uzlabojumi.

Neveiksmes ir normāla parādība. Jo īpaši, ja projekts ir pirmais konkrētajā jomā, ir tikai normāli, ka ir nepieciešams laiks, lai lietas sāktu funkcionēt. Pārbaudiet, vai pārmaiņas ir nepieciešamas procedūrās, metodēs, organizācijā vai projektā kopumā!

Novērtējiet un motivējiet. Uzraudzībā un izvērtēšanā atklājas ne tikai neveiksmes. Šajā procesā tiek piefiksēti arī progress. Un tas tiek ņemts vērā. Šādā veidā jūs varat motivēt savus kolēģus un partnerus un likt tiem būt daudz atsaucīgākiem pret pārmaiņām.

⁶ Webster English Dictionary



Arī cilvēciskās attiecības ir rezultāti! Vērojot darba procesu un projekta vadību, jūs varat mācīties par vadību, un arī pārējie kolēģi var gūt šādas zināšanas. Daudzos veidos projekta vadīšanas process pats par sevi ir projekts. Ne tikai rezultāti tiek ņemti vērā, tās ir arī attiecības starp cilvēkiem un veids, kā attiecības attīstās un pilnveidojas. Projekts ir instruments, tas bieži nav pelnījis, ka jūs ziedojat visu tā vārdā. Palīdziet cilvēkiem mācīties no tā.

Rīkojieties laikā. Pārlicinieties, ka izvērtēšana un uzraudzība tiek veikta atbilstošā laikā - tā, lai tās būtu noderīgas. To uzdevums ir veikt uzlabojumus un pielāgoties, ne tikai pierakstīt, kas notiek.

“Ja projekta saturu ir iespējams brīvi mainīt, pārmaiņu apjoms pārsniegs progresu koeficientu.”

JĀ:

- Atvēliet laiku rezultātiem.
- Pielāgojiet godīgu pieeju attiecībā uz realitāti.
- Novērtējiet arī tos rezultātus, kuri netika paredzēti.
- Ņemiet vērā projekta finanšu vadību.
- Novērtējiet jauniesu viedokli un ieguldījumu izvērtēšanā.
- Meklējiet sabiedrotos uzraudzības komandā, lai veiktu uzlabojumus.

NĒ:

- Nebaidieties no pretestības.
- Neatlieciet nenovēršamus lēmumus.
- Nerīkojieties tā, it kā jūs būtu vieniģie projekta īpašnieki.
- Neļaujiet citiem diktēt, kas jums jā dara.
- Nenovērtējiet par zemu finansiālo problēmu risku.
- Neļaujieties pesimismam!

Aizpildīt pieteikuma veidlapu

Daži sponsori un iestādes vēlēties zināt, kura komanda atbild par projektu, kādas ir komandas locekļu kvalifikācijas (dažreiz būs nepieciešams iesniegt *curriculum vitae*), kā projekts tiks izvērtēts un kad tas tiks darīts.

Jo īpaši ja runa ir par lielākām naudas summām, sponsori vēlēties uzraudzīt projekta izvērtēšanu, tādējādi pieprasot starpposmu atskaites pirms tālāko maksājumu veikšanas.

Nemot vērā visus šos iemeslus, uztveriet projekta vadību un tā uzraudzību nopietni! Atcerieties, ka sponsoru vēlme nav tik daudz kontrolēt jūsu projektu, kā pārlicināties, ka to nauda tiek izmantota labākajos nolūkos un ka to mērķis tiek realizēts.

Pat ja netiek lūgts, bet jūs uzskatāt, ka tas ir svarīgi, sniedziet sīki izklāstītu informāciju par projekta uzraudzības veidiem.



Ja iespējams, aiciniet sponsoru pievienoties uzraudzības komandai vai demonstrējiet savu gatavību pārrunāt projekta progresu kopā ar tiem.

**Izvērtēšana,
uzraudzība,
pabeigšana**





Projektu
vadība
MM



Aplūkosim projektu "Aizliegsim narkotikas!"

Adresāts: Roberts P., Marka Z., Rosita L. ("Aizliegsim narkotikas!"), Džons A. (Banvilas Pilsētas domes jaunatnes departaments), Fabio K. (skolas pasākumu koordinators), Mario P. un Raisa X. (grupas vadītāji).

Dārgie draugi!

Pielikumā Jūs atradīsiet dienaskārtību mūsu nākamajai sanāksmei, kas notiks svētdienas pēcpusdienā. Jums jāzina, ka mēs esam sastapušies ar problēmām, organizējot sporta festivālu. Mums ir jāizlemj, vai atcelt vai pārcelt to. Pozitīvs jaunums ir tas, ka aktivitātes tiek ļoti labi uztvertas kopš brīža, kad tika uzsākts īstenot jaunatnes apmaiņas programmu. Jaunieši šobrīd ļoti aktīvi tai gatavojas. No citu jauniešu puses var sajūst skaudību (protams, no to jauniešu puses, kam sākumā viss šķita garlaikojošs), bet to mēs saprotam un veicam citas aktivitātes ar tiem. Mums ir nepieciešams pieņemt darbā projekta asistentu, kas rīkotos ar finansēm un palīdzētu sekretariātam. Interesanti, ka mēs esam saņēmuši vēstuli un telefona zvanu no policijas iecirkņa, ielūdzot mūs uz sanāksmi ar mērķi noteikt veidu, kādā mēs varam sadarboties. Tas kļūst patiešām interesanti!

Vēl ir daudz jautājumu, ko nolemt un pārrunāt. Mums ir daudz darba, sagatavojot pārskatus un cenšoties risināt grāmatvedības jautājumus.

Jebkurā gadījumā - lai Jums jauka diena! Lūdzu, nekavējieties ar vizīti.

Uz redzēšanos!

Dali un Matto

3

**Izvērtēšana,
uzraudzība,
pabeigšana**



Dienas kārtība

Atsauksmes par jaunatnes apmaiņas programām un plāniem par nākošajiem ceļojumiem.

Kampaņas sagatavošana pret narkotikām.

Atsauksmes par vadītāju apmācībām.

Atbalsta pasākumi brīvprātīgajiem.

Budžeta ziņojumi un analīze.

Atsauksmes no preses.

Alternatīvie risinājumi sporta festivālam.

Sadarbība ar policiju.

Projekta asistenta pieņemšana darbā.

Citi jautājumi.



3.4. Projekta izvērtēšana

Kad pasākumu plāns jau virzās uz beigām, arī projekta tuvojas nobeigumam. Bet pirms projekts tiek "formāli" noslēgts⁷, galīgā izvērtēšana ir nepieciešama. Izvērtēšana atzīmē projekta beigas, nosakot attiecīgo laika plānojumu. Atcerieties: projektam ir sākums un beigas.

Patiesību sakot, projekta beigas līdzī atnes jaunu projektu vai pat iepriekšējā projekta turpinājumu. Izvērtēšanā patiesībā ir jāņem vērā atsauksmes par projektu.

Galīgo izvērtēšanu var aprakstīt kā informācijas apkopošanas un kritēriju noteikšanas procesu, kā rezultātā tiek veikta:

- Paveiktā izvērtēšana;
- Paskaidrojums par to, kā tas notika;
- Labāka plānošana attiecībā uz nākamajiem projektiem.

Izvērtēšana atšķiras no līdzekļu izmantošanas attaisnošanas, sabiedrisko attiecību politiskajām nostādnēm, finansēšanas stratēģijām un atrunu meklēšanas attiecībā uz trūkumiem. Tomēr izvērtēšana bieži tiek jaukta vai ierobežota līdz vienam vai vairākiem uzskaitītajiem punktiem, jo izvērtēšana ir ar šiem punktiem saistīta.

Izvērtēšana ir jāsaprot kā fundamentāls instruments procesos, kuru mērķis ir ievest sociālas pārmaiņas, jo galvenā izvērtēšanas stiprā puse ir sagatavot mūs tam, ka nākamie projekti būs labāki par iepriekšējiem. Kopumā mums jāveic izvērtēšana, jo:

- Mēs vēlamies mācīties un attīstīt mūsu kapacitāti un prasmes;
- Mēs vēlamies pārbaudīt, kas ir sasniegti mūsu veikto pasākumu rezultātā;
- Mēs vēlamies nostiprināt un apstiprināt mācību pieredzi;
- Mēs vēlamies pārbaudīt, cik efektīvi mēs esam;

⁷ Formāli, jo reāli projekta aktivitātes vēl joprojām var veikt. Tomēr projektam ir jābūt pabeigtam.

- Mēs vēlamies noskaidrot, ko mēs varam uzlabot;
- Mēs vēlamies iesaistīt cilvēkus mācību un attīstības procesā.

Izvērtēšana bieži ir sarežģīts un biedējošs uzdevums, kad:

- Mēs esam spiesti to darīt;
- Mēs baidāmies no rezultātiem, kas tās laikā varētu atklāties;
- Mēs nezinām, kā to darīt atbilstošā veidā;
- Mēs zinām, ka ar rezultātiem nekas netiks darīts, nekādas izmaiņas neradīsies.

Galīgajā projekta izvērtēšanā ir jāietver:

- Sasniegtie rezultāti;
- Sasniegtie mērķi;
- Finanšu vadība;
- Ietekme uz organizāciju;
- Process.

Rezultātu izvērtēšana

Šobrīd mēs ņemam vērā to, kas sasniegts projekta gaitā - tieši un netieši. Mums vajadzētu izvērtēt sasniegtos rezultātus (visos līmeņos), atdalot tos, kuri faktiski tika plānoti no tiem, kas netika plānoti, bet notika neatkarīgi no tā. Protams, svarīgi būs arī noteikt jeb izvērtēt, kādā mērā rezultāti tika panākti kā projekta sekas (vai tos vajadzēja panākt jebkurā gadījumā?).

Ar rezultātiem mēs saprotam pārmaiņas sociālajā realitātē, ko mēs vēlējamies apskatīt pirmkārt. Tomēr tas attiecas arī uz pārmaiņām cilvēkos (sociālie izglītības procesi), organizācijās un partnerattiecībās, sabiedrības attiecībās utt.

Mērķu izvērtēšana

Galīgās izvērtēšanas patiesais nolūks ir salīdzināt rezultātus ar sākotnējiem mērķiem. Jo konkrētāki ir mērķi, jo vieglāk būs tos izvērtēt. Izvērtēšanas gaitā uzmanība vairāk tiks pievērsta nevis tam, vai mērķi ir/nav sasniegti, bet gan tam, kādā mērā tie ir sasniegti. Daudzus izglītības mērķus jau pēc definīcijas ir grūti izvērtēt, jo tos nav iespējams saskaitīt, izmērīt vai izvērtēt. Tādējādi ir saprotams, kāpēc tik nozīmīgi ir noteikt vismaz dažus izvērtējamus mērķus laikā, kad izstrādājat savu projektu. Izklāstot izvērtēšanas rezultātus, jums būs daži skaitļi - daži kvantitatīvie

**Izvērtēšana,
uzraudzība,
pabeigšana**





aspekti -, lai sniegtu atbalstu kvalitatīvajai izvērtēšanai.

Finanšu vadības izvērtēšana

Finanšu vadības izvērtēšana ir svarīga jebkurā projektā, ne tikai tāpēc, ka parastajam būs nepieciešams sniegt finanšu pārskatu jūsu sponsoriem, organizācijām utt. Atskaitē ne tikai jāatklāj deficīta apjoms (ja tāds ir bijis), pārskats ir noderīgs arī tāpēc, lai pārbaudītu, vai tagad ir jauni finansējuma avoti organizācijai, kur tika ieguldīta lielākā daļa naudas utt. Un, protams, ir noderīgi pārbaudīt, kā naudu vai resursu varēja izmantot citā veidā.

Ietekmes izvērtēšana attiecībā uz organizāciju

Ir interesanti izvērtēt organizācijas ietekmi uz projektiem, kas rada ievērojamus jauninājumus. Ietekme uz organizāciju var rasties līdz ar jaunu pieredzi un zināšanām, jauniem locekļiem, jaunām partnerattiecībām, pieaugošu reputāciju, papildu resursiem, spēju sasniegt arvien jaunus cilvēkus utt.

Procesa izvērtēšana

Rezultāti nav tikai taustāmi. Tie var būt arī mācību rezultāti, pieredze, kas gūta noteiktā jomā. Lai tos piefiksētu un izprastu, ir nepieciešams, ka projekta vadīšanas un plānošanas process, kuram cilvēki gājuši cauri, tiek izvērtēts. Ko varēja darīt savādāk? Ko varēja iemācīties par projektu plānošanu un vadīšanu? Ko cilvēki varēja mācīties projekta vadīšanas laikā?

3.4.1. Izvērtēšanas sagatavošana

Izvērtēšanas panākumi jebkurā no tās formām ir atkarīgi no trim pamatnosacījumiem.

Laiks

Katram projektam ir sākums un beigas, kad ir jāveic izvērtēšana. Tas nenozīmē, ka projekts ir jāaptur, bet ka jāievieš "apstāšanās un lūkošanās atpakaļ" punkti. Tas attiecas gan uz galīgajām izvērtēšanām, gan starpposmu. Neatbilstoša laika pārvaldība neļaus ieviest pārmaiņas projektā attiecīgajos brīžos vai arī tiks zaudēta kon-

trole pār izvērtēšanas procesu un mērķi. Laiks ir svarīgs faktors, kas jāņem vērā, lai iegūtu svarīgu informāciju vai datus.

Labā mērķu definīcija

Konkrētu mērķu definēšana (un spēja atšķirt tos no vispārējiem mērķiem) ir viens no svarīgākajiem soļiem, definējot projektu un īstenojot izvērtēšanu. Skaidrības trūkums attiecībā uz mērķiem vienmēr ietver kontroles zaudēšanu pār projektu tā izglītojošajā un praktiskajā dimensijā, jo beigu rezultāti būs sasniegto rezultātu un iecerēto mērķu apvienojums. Mērķi var mainīties (un tiem jāmainās), galvenokārt starpposmu izvērtēšanas rezultātā. Tomēr tiem ir jābūt tik saprotamiem, cik iespējams, tie jāpieraksta un jāizklāsta visām personām, kas iesaistītas projektā.

Labā izvērtēšanas plānošana

Izvērtēšana ir vienkārša, bet to var padarīt par vienkāršāku un efektīvāku, ja tā tiek plānota jau no paša sākuma. Plānošana var nenozīmēt tās faktisko sagatavošanu, bet vismaz tik daudz, lai apzinātos, ka izvērtēšana būs nepieciešama un ka ir jānodrošina informācija šajā nolūkā. Turklāt daļu no šīs informācijas var iegūt tikai projekta sākumā (ja es izstrādāju projektu par lasīt un rakstītprasmi, ir noderīgi projekta sākumā noskaidrot mērķa auditorijas lasīt un rakstītprasmi).

Izvērtēšanas secinājumi ir jāizmanto, lai pieņemtu lēmumu par projekta atsauksmēm vai turpinājumu, atkal aplūkojot sociālos apstākļus un nolemjot, ko nepieciešams darīt turpmāk. Lai pabeigtu ar mūsu piemēru, narkotiku problēmas risināšanas projekts ir bijis ļoti veiksmīgs (narkotiku lietošana jauniešu vidū ir samazināta uz pusi), tomēr šobrīd mēs aptveram, ka pastāv vajadzība sniegt jauniešiem iespējas pavadīt to brīvo laiku atšķirīgos veidos, ka vienaudžu grupu vadītājiem (līderiem) ir nepieciešama palīdzība to projektu izstrādē vai ka pasākumi ir jāturpina citā pilsētas rajonā.

Izvērtēšana,
uzraudzība,
pabeigšana





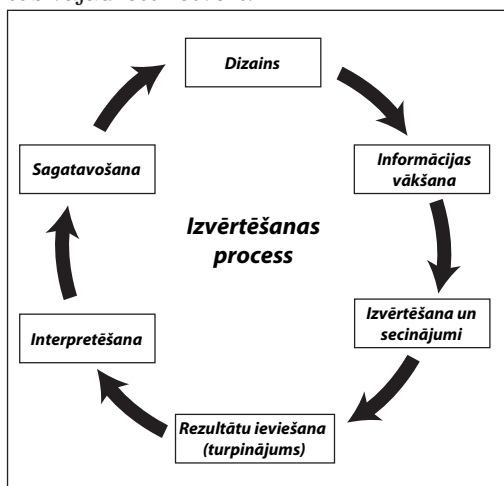
3.4.2. Izvērtēšana un projekta plānošana

Projekta plānošanas un vadīšanas gaitā viena no galvenajām izvērtēšanas funkcijām ir ļaut mums saskatīt projekta un aktivitāšu nozīmīgumu un atbilstību sociālajām vajadzībām, kas noteica projekta mērķus.

Galīgās izvērtēšanas patiesais mērķis būs salīdzināt sākotnējo mērķu rezultātus un arī iemeslus, kas motivēja projektu izstrādāt (sociālos, institucionālos, personīgos utt.), lai izdarītu attiecīgos secinājumus (sociālā situācija ir mainījusies, problēmas pastāv un projektu nepieciešams izvērst, mana motivācija ir pieaugusi utt.). Šīs analīzes rezultātā tiks noteikts tas, vai projektam ir nepieciešamas atsauksmes (projekta raksturs, forma, apjoms utt.).

3.4.3. Izvērtēšanas plānošana

Izvērtēšanas plānošanu var veikt kā projekta plānošanu: noteikt mērķus, darba metodes, pasākumu plānu utt. Šajā zīmējumā⁸ tiek ilustrēti daži no izvērtēšanas procesa soļiem. Izvērtēšana ne vienmēr ir plānota vai tiek veikta šādā veidā (un tas arī nav nepieciešams), bet kopumā šādus elementus vajadzētu ietvert.



Sagatavošana

Izvērtēšanas sagatavošana, pirmkārt, ir mērķu un nolūka noteikšana: kāpēc izvērtēšana ir nepieciešama? Kam tā ir vajadzīga? Kurš ir jāiesaista?

Dizains

Tiklīdz mēs esam noskaidrojuši, kāds ir izvērtēšanas nolūks, mums nepieciešams noskaidrot tās mērķus, galvenokārt attiecībā uz to, kas tiks izvērtēts (resursu izmantošana, izglītošanas metodes, rezultāti, ietekme utt.). Šie mērķi noteiks rādītājus vai kritērijus (kvalitatīvos un kvantitatīvos) un laiku, kad izvērtēšanu vajadzētu sākt.

Informācijas vākšana

Pēc tam, kad ir noteikti rādītāji un kritēriji, nākošais process ir faktiski ievākt informāciju (datus), kas nepieciešama (cik daudz cilvēku piedalījās, ko tie iemācījās, ko tie darīja pēc tam utt.). Kritēriji un mērķi noteiks veidu, kādā informācija tiks iegūta (rakstiskas liecības, intervijas, projekta laikā vai pēc tam utt.).

Informācijas interpretēšana

Ko nozīmē mūsu īpašumā esošā informācija un dati? Interpretēšana, tāpat kā pārējie posmi, kas seko, atklāj vissarežģītāko izvērtēšanas problēmu: objektivitāti. Realitāti vienmēr var interpretēt dažādos veidos, un cilvēki var ietekmēt izvērtēšanu ar savām interesēm un uzskatiem.

Interpretāciju var vienkāršot (un "parādīt ceļu" secinājumiem), ja informāciju var salīdzināt ar cita veida pieredzi.

Izvērtēšana un secinājumi

Izvērtēšana faktiski ir attiecīgo secinājumu izdarīšanas process, analizējot iegūto informāciju. Tās gaitā tiek meklēti iemesli tam, kas ir noticis, uzsverot rezultātus un iestrādājot tos plānā ar sākotnējiem projekta mērķiem un nolūkiem.

Rezultātu ieviešana

Visa informācija un izdarītie secinājumi zināmā mērā zaudē nozīmi, ja tie netiek likti lietā. Izvērtēšanas funkcija virzībā uz sociālām pārmaiņām tiek zaudēta, ja nav vēlmes mainīties, atzīt izvērtēšanas rezultātus utt. Pretestības avoti attiecībā uz pārmaiņām ir dažādi (institucionāli, personīgi, politiski utt.). Pretestību var ierobežot ar izvērtēšanas objektivitāti, turklāt tā ir atkarīga no personas, kura veic izvērtēšanu.



⁸ Inspired from Warren Feek, Working effectively, 1988



**Izvērtēšana,
uzraudzība,
pabeigšana**



JĀ:

- Iesaistiet dažādus cilvēkus izvērtēšanā un pieņemiet to viedokļus nopietni.
- Aplūkojiet līdzīgu projektu rezultātus. Vai ir tendences vai jautājumi, ko var salīdzināt?
- Atsauciet atmiņā sākotnējo vajadzību analīzi, mērķus un nolūkus.
- Atcerieties, ka "objektīva izvērtēšana" nepastāv. Tomēr jūs varat ierobežot subjektivitātes līmeni (dažādojot avotus un metodes).
- Izskatiet projekta rezultātus un ietekmi uz jauniešiem. Šādā veidā jūs palīdzēsiet tiem saprast pārmaiņas.
- Domājiet par izvērtēšanu, tajā pašā laikā plānojot un vadot projektu (ne tikai tad, kad projekts tuvojas beigām!).
- Atklājiet iespējamās neatbilstības vai viedokļu nesaskaņas jautājumos, kur nav skaidru secinājumu vai informācijas.
- Paredziet, ka tiksiet pārprasti!

NĒ:

- Neesiet negatīvi! Paturiet prātā, ka daudzi cilvēki vēl joprojām uzskata, ka izvērtēšanā tiek uzsvērtas tās lietas, kas nedarbojās vai kas neizdevās. Godīgums nenozīmē, ka ir jāuzsver tikai pozitīvās puses (jo īpaši attiecībā uz sponsoriem).
- Neizmantojiet izvērtēšanu kā veidu, lai atrisinātu konfliktus (lai gan tā var būt iesākums tam...).
- Nesaprotiet to kā triecienu, ja kaut kas nedarbojās tā, kā jūs to plānojāt. Cieniet citu cilvēku vērtējumu.
- Neglabājiet rezultātus tikai pie sevis!
- Nekoncentrējiet uzmanību tikai uz to, ko nevar mainīt. Pievērsiet uzmanību tām jomām, kur pārmaiņas ir iespējamas.
- Neveiciet izvērtēšanu, pirms neesat to ieplānojuši.

Ieteikumi apmācībā

Šī izvērtēšanas sistēma tika izveidota ilgtermiņa apmācību kursam "Līdzdalība". Tā ir izmantota, lai sagatavotu dalībniekus projektu izvērtēšanai.



Šis jautājumu saraksts ir paredzēts, lai palīdzētu jums izskatīt dažādus jūsu projekta plānošanas, vadības un izvērtēšanas aspektus. Tie nav pilnīgi, un jums nav uz tiem jāatbild rakstiski. Tie ir sastādīti ar nolūku palīdzēt jums saprast un atcerēties, kas notika ar jūsu projektu vai tā laikā un kāpēc, lai labāk sagatavotos paskaidrot pārējiem grupas biedriem un kopā veiktu izvērtēšanu. Nejūties traucēti pierakstīt visu, kas jums iešaujas prātā. Pievienojiet arī citus elementus.

Mana projekta izvērtēšana līdz šim...

1. Par projekta plānu

Sociālā analīze

- Vai tas bija derīgs?
- Vai tas bija adekvāts?
- Kas bija jauns?
- Vai es tajā dalījos ar citiem?
- Vai tas ir joprojām derīgs?
- Kas kopš tā laika ir mainījies?

Piezīmes:



Projekts un mana organizācija

- Vai organizācija to pieņēma? Piezīmes:
- Vai tas iederējās pasākumu plānā?
- Ar kādiem šķēršļiem es sastapos?
- Vai kolēģi tika iesaistīti?
Kad un kādā veidā?
- Ar kādu pretestību es sastapos? Kāpēc?
Kā tā tika pārvarēta?
- Kas bija mani sabiedrotie? Ko viņi varēja iegūt no projekta?

Mana motivācija

- Vai tā ir piepildīta? Piezīmes:
- Vai esmu atradis/-usi jaunu motivāciju?
- Ko es esmu ieguvis/-usi?
- Vai es to darītu atkal?...

Sociālie un izglītības mērķi

- Vai tie bija skaidri un saskaņoti? Piezīmes:
- Vai tie atbilda manu partneru un mērķauditorijas/-u mērķiem?
- Kas ir mainījies?
- Kuri citi cilvēki ir iesaistījušies projektā?
- Ko viņi ir iemācījušies?

Konkrēti mērķi

- Vai tie bija konkrēti? Piezīmes:
- Vai tie mainījās un kāpēc?
- Kas faktiski tika panākts caur projektu,
ko nevarētu panākt citā veidā?

Mana projekta laika plānojums

- Vai es varēju tajā iekļauties? Piezīmes:
- Vai tas bija reāls?
- Ja tas mainījās, kādas šīm pārmaiņām
bija sekas (pozitīvas/negatīvas)?

Pasākumu plāns

- Vai tas bija reāls? Piezīmes:
- Vai atbildes reakcija/līdzdalība bija tāda,
kādu es to biju plānojis/-usi?
- Kas mani atbalstīja?
- Vai tajā varēja piedalīties?
- Kur es atradu sabiedrotos?

**Izvērtēšana,
uzraudzība,
pabeigšana**





2. Runājot par dažām vadības prasmēm...

Projekta finansiālā puse...

- Vai tā bija problēma? Piezīmes:
- Kas maksāja par to?
- Vai nauda tika izmantota vislabākajā iespējamā veidā?
- Cik daudz projekts izmaksāja / izmaksā?
- Vai es izmantoju visus iespējamus kontaktus un atbalstīju to, ko es biju paredzējis/-usi?

Komandas vadība

- Ko vēl es iesaistīju projekta vadībā? Piezīmes:
Kas vēl iesaistījās?
- Vai viņiem bija skaidras lomas?
- Vai es pārbaudīju viņu motivāciju un ieceres?
- Kā viņi tika atbalstīti?
- Kā viņi tika atlasīti vai apmācīti?
- Kā viņi tika atalgoti?

Citi resursi...

- Kādus citus resursus bez naudas es varu piesaistīt savam projektam? Piezīmes:
- Kādas prasmes es ieguvu sava projekta laikā?
- Vai man izdevās iesaistīt sabiedrību vai citas organizācijas?
- Vai vēl kāds varētu sniegt savu ieguldījumu projektā?

3. Izvērtēšana

- Kādu izvērtēšanu es veicu projekta laikā? Piezīmes:
- Kas bija iesaistīts vai piedalījās?
- Kādi secinājumi tika iegūti? Kurš tos ieguva?
- Kādas pārmaiņas tika ieviestas projekta rezultātā?
- Vai es izvērtēju projektu ar maniem kolēģiem?
Ar organizācijas vadītājiem?
Ar dalībniekiem? Ar partneriem?

4. Vēl...

-
-
-
-

**Izvērtēšana,
uzraudzība,
pabeigšana**





Projektu
vadība
MM

**Izvērtēšana,
uzraudzība,
pabeigšana**



Aizpildīt pieteikuma veidlapu

Ne visas iestādes pieteikumā jums vaicās, kā projekts tiks izvērtēts (bet dažreiz tās to lūdz aprakstīt gala atskaitē). Tomēr arvien vairāk iestāžu un organizāciju ir apzinājušās, cik svarīga ir atbilstoša un rūpīga izvērtēšana. Jo īpaši attiecībā uz projektiem ar konkrētu dimensiju (laika vai naudas izteiksmē) jums tika jautāts ne tikai par uzraudzību un starpposmu izvērtēšanām, jums lūgts arī aprakstīt, kā jūs plānojat izvērtēt projektu, kas to veiks utt.

Bieži jums tiks jautāts, kādus pasākumus jūs esat ielānojuši analizējot situāciju pirms projekta uzsākšanas. Tas ir konkrēts piemērs, kas atklās, cik lielā mērā projekta vērtētāji zina par projekta izvērtēšanu. Jā jūs ar šādiem jautājumiem sastopaties jau pirmajā reizē, neuzveriet to kā kavēkli! Lielā mērā šādi tiek ietaupīts jūsu laiks, jo iestādes jums liek darīt to, kas jums būs jā dara jebkurā gadījumā. Tāpēc padomājiet par to un pierakstiet! Neizdevās? - Piezvaniet draugam vai kādam no jūsu pasniedzējiem vai konsultantiem. Nepadodieties. Dažreiz gadās arī muļķīgi jautājumi par izvērtēšanu, jo īpaši ja tie attiecas uz neformālās izglītības jomu. Tomēr neuztraucieties. Ja jūs būsit pārliecināti par sevi, jūs varēsiet attaisnot savu uzskatu par to, ka jautājumam nav jēgas.

- Starp lietām, ko nevajadzētu aizmirst pieteikumā, ir jāmin personas, kas tiks iesaistītas izvērtēšanā un kad, kā arī jautājumi, kas tiks izvērtēti. Dažreiz ir svarīgi, kurš veic izvērtēšanu.
- Atzīmējiet, ka daudzi sponsori un iestādes akceptē, ka jūs sedzat izvērtēšanas izmaksas (sākums, pētījumi utt.). Tāpēc nauda nav atruna.
- Tā kā izvērtēšana raksturo arī projektu un tā vērtības, dažās veidlapās var tikt uzdots konkrēts jautājums par to, "kā jaunieši tiks iesaistīti projekta sagatavošanā, veikšanā un izvērtēšanā". Nebaidieties sniegt atbildes.

Aplūkosim projektu "Aizliegsim narkotikas!"



Projekta izvērtēšanas atskaite

Saturs

1. Izvērtēšanas mērķis	5
2. Izvērtēšanā izmantotā metodoloģija	10
3. Projekta sākotnējās ieceres	14
4. Projekta mērķi un uzdevumi	16
5. Katras aktivitātes izvērtēšana	18
6. Komandas novērtējums	
7. Dalībnieku novērtējums	
8. Rezonanse no citiem avotiem	
9. Kopējie sasniegtie rezultāti	32
- Attiecībā uz noziedzību un līdzdalību	
- Narkotiku problēmas apzināšana	
- Veselīga dzīvesveida alternatīvas	
- Jauniešu projekti	
- Partnerattiecības ar līdzīgajām pilsētām	
- Projekta publicitāte	
- Jauna attieksme pret Eiropu	
- Mijiedarbība starp iestādēm	
10. "Aizliegsim narkotikas!" ietekme	42
11. Vadība un ieviešana	44
12. Finances un atbalsts	48
13. Izmantotie mediji un to ietekme	52
14. Secinājumi un turpmākas izmaiņas	56
15. Priekšlikumi par atsauksmēm	60
16. Atziņas un pateicības	65



Izvērtēšana, uzraudzība, pabeigšana



3.4.4. Projekta noslēgums

“Projekti progresē ātri, kamēr tie nav istenoti par 90%, tie uz visiem laikiem saglabā 90% atzīmi.”

Tiešām - kad darba ritms sāk noplakt un administratīvo darbu apjoms pieaug, liekas, ka ir kāds likums, kas neļauj mums projektu pabeigt. Tomēr daudzos gadījumos projekts var pasliktināties, ja tas nav atbilstoši pabeigts.

Pirms projekts tiek pabeigts, rezultātus nepieciešams apkopot, pierakstīt vai reģistrēt kādā veidā. Bieži ir arī finanšu atskaites,

kas jāpabeidz. Un daudzos gadījumos ir jānodrošina arī cita veida atskaites un dokumenti.

Protams, šie jautājumi jāapsver projekta plānošanā. Viena no izplatītākajām problēmām plānošanā ir fakts, ka reti kad tiek paredzēts laiks (un resursi), lai projektu pabeigtu. Rezultātā ir daudz nepatīkamu darbu, par kuriem neviens nevēlas nest atbildību.

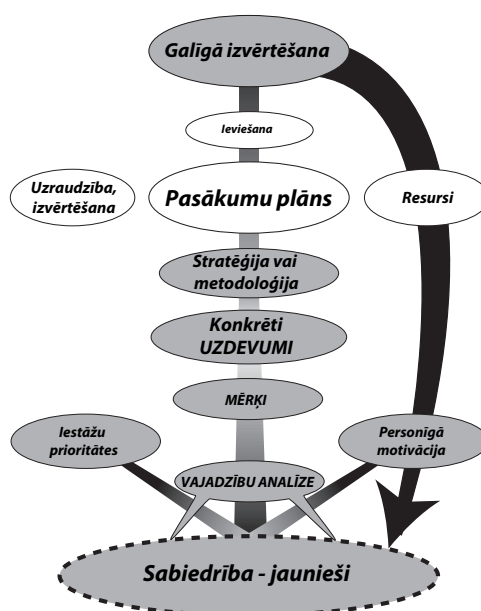
Tāpēc, plānojot projektu, ņemiet vērā laiku un cilvēkus, lai:

- Noslēgtu grāmatvedību un sagatavotu finanšu pārskatus;
- Rakstītu un nosūtītu pārskatus un ziņojumus sponsoriem un ziedotājiem;
- Pateiktos partneriem, sponsoriem un dalībniekiem;
- Sagatavotu projekta dokumentus.

Aizpildīt pieteikuma veidlapu

- Atsauksmes un cilvēku informēšana par to, kā atsauksmes tiks sniegtas.
- Katra iestāde, kas projektu atbalsta finansiāli, vēlas saņemt atskaiti. Ir tikai godīgi tās informēt par to, kā to nauda tika izlietota un iztērēta, kas rezultātā tika panākts utt. Dažas iestādes sniedz diezgan stingras pārskatu veidlapas - vairāk vai mazāk sarežģītas un detalizētas. Citas savukārt iesniegs tikai jautājumu sarakstu, uz kuriem jāsniedz atbildes.
- Lai kāds nebūtu jūsu gadījums, pirms pieņemat dotāciju, pārlicinieties, ka jūs zināt:
 - kāda veida pārskatus un dokumentus jums pēc tam būs jāsniedz (ja iespējams, izlasiet to pirms tam);
 - iesniegšanas gala termiņu;
 - kāda ir veidlapa (un dažreiz arī valoda).
- Finanšu pārskatu gadījumā, rīkojieties līdzīgi. Pārlicinieties, ka jūsu grāmatvedībā nav kļūdu. Bieži vien jums nāksies iesniegt rēķinus par galvenajiem izdevumiem. Un pat ja jums tas nav jādara, jums vienlīdz ir jā saglabā finanšu dokumenti un liecības par finanšu izlietojumu laika periodā, kas var ilgt no 5 līdz 10 gadiem. Tāpēc esiet gatavi, ka pie jums vizītē ieradīsies sponsoru auditori.

- Ņemiet vērā atskaišu iesniegšanas gala termiņus.
- Pateicieties un izskatiet atzīnību, ka jūs novērtējat sniegto atbalstu naudas izteiksmē un arī ieguldījumus brīvprātīgā darba veidā.





JĀ:

- Konsultējieties ar jauniešiem un jūsu partneriem par to, kādas izmaiņas jūs iesakāt atsauksmēs.
- Apsveriet dažādus alternatīvus risinājumus, izstrādājot secinājumus un priekšlikumus atsauksmēm.
- Centieties nodrošināt uzsākto procesu nepārtrauktību ar vieniem un tiem pašiem cilvēkiem.
- Esiet reāli, bet ne kategoriski!
- Uzdrīkstieties!

NĒ:

- Nezaudējiet drosmi.
- Neiesūņojiet savos priekšlikumos. Esiet gatavi uzklaut un veikt uzlabojumus.
- Nelieciet visu naudu uz vienu zirgu! (Saglabājiet dažādas alternatīvas).
- Neignorējiet sabiedrotos, kurus paši esat ieguvuši.
- Negaidiet, ka visi būs tikpat entuzias-tiski, kā jūs!
- Neradiet iespaidu, ka jūs to darāt personiska labuma dēļ.

Ieteikumi apmācībām

Turpinājuma paredzēšana parasti liecina par labu plānošanu, iesniedzot pieteikumu sākotnējam projektam. Sponsoru vēlas zināt, vai darbības, ko tie atbalstīs, tiks uzturētas arī pēc tam un vai projekts ir vienreizējs pasākums. Apjoms, kādā jūs varat paredzēt un sagatavot turpinājumu, ir atkarīgs no projekta ilguma, pirmkārt.

Izmantojiet starposmu vai progresu ziņojumus, lai sagatavotu jūsu sponsorus iespējamam turpinājumam. Iesaistiet tos izvērtēšanā tā, lai arī viņi varētu sniegt savu atzinumu un tajā pašā laikā izvērtējiet projekta īstenošanu.

Pat ja pieteikšanās brīdī jūs vēl nezināt, kāds būs turpinājums, jūs vismaz varat sniegt informāciju par to, kādas pārmaiņas projekts ieviešis un kā tas ietekmēs atsauksmes. Neradiet iespaidu, ka jūs par to domā-siet vēlāk. Sponsoru parasti nevēlas finansēt vienreizējus pasākumus vai projektus. Tie vēlas zināt, ka iesāktais darbs tiks turpināts (pat bez to at-balsta). Tie vēlas panākt pārmaiņas... un faktu, ka to pūles tiek novērtē-tas.

**Izvērtēšana,
uzraudzība,
pabeigšana**





Projektu
vadība
MM

**Izvērtēšana,
uzraudzība,
pabeigšana**



Turpinājums un atskaites

Izvērtēšana liecina, ka projekta cikls ir noslēdzies. Izvērtēšanā ir jānonāk pie secinājumiem, kā mēs to redzējām jau agrāk. Secinājumi jāsniedz par dažādiem projekta posmiem, dimensijām, mērķiem un nolūkiem. Tajos jo īpaši ir jāņem vērā pārmaiņas vai ietekme, ko projekts radījis uz sabiedrību un jauniešiem.

- Vai projekts radīja kādas pārmaiņas?
- Vai situācijā ir jaunas tendences?
- Vai tagad ir jaunas problēmas?
- Kam ir nepieciešama tālāka attīstība un konsolidācija?



Aplūkosim projektu "Aizliegsim narkotikas!"

Izvērtēšanas atskaite

Priekšlikumi

Ņemot vērā to, kas ir paskaidrots jau iepriekš, kā arī ņemot vērā lieliskos rezultātus, iesāktais ir jāturpina un jāizvērs. Tā nepārtrauktība ir jānodrošina ar ciešu sadarbību starp "Aizliegsim narkotikas!", pilsētu un pilsonisko sabiedrību. Šīm iestādēm ir jāņem vērā, ka:

- skolas kafejnīcai ir jābūt atvērtai pēc stundām, jo ir pierādījies, ka tādā veidā jaunieši tiek atturēti no sliktas ietekmes un turklāt tiem ir vieta, kur socializēties un pavadīt laiku;
- ir jāizstrādā jaunatnes apmaiņas programma ar trim līdzīgajām pilsētām Uzbekistānā, Maltā un Somijā;

60

- Kādas pārmaiņas ir nepieciešamas (jauna) projekta plānošanā, vadīšanā un izvērtēšanā?

Daudzos veidos ir jāskatās plānot jauns projekts, un tas sekos pēc tā, kas tikko ir noslēdzies.

Turpinājumam ir jāpievērš nopietna uzmanība projekta beigās, pat ja tie, kuri uzsāka projektu, vairs nevar to turpināt. Zināmā mērā tas ir arī viņu pienākums, lai pārliecinātos, ka ieceres un sociālās pārmaiņas projekta rezultātā netiek atstātas novārtā. Dažās situācijās tas varētu negatīvi ietekmēt sabiedrību, turklāt labie rezultāti, kas tiktu sasniegti, var izlikties blāvi un nemanāmi.

- jaunatnes un sporta festivāls ir jāietver pilsētas svētku plānā, kur tas varētu spēlēt galveno lomu;
- jāizveido Banvilas Konsultatīvā jaunatnes padome;
- jānodrošina finansējums projekta koordinators amatam nākamajos divos gados;
- jānodrošina sanāksmju telpas un palīdzība vienaudžu grupu līderiem izglītības jomā;
- jāizvērs vienaudžu grupu apmaiņu programma un jāievieš arī citās Banvilas vidusskolās;
- jāmeklē veidi, kā ieviest arodapmācību un iespēju strādāt par mācekli skolu sistēmā.

61



Projektu
vadība
MM

4. Kas projektu padara par Eiropas projektu

Pirmā atbilde, kas iešaujas prātā, ir, ka tie, kuri vēlas domāt no Eiropas skatpunkta, vairs nesaskata problēmas tikai nacionālā līmenī. Tas ietver pienākumu vērtēt jautājumus no plašākas perspektīvas vai vismaz šādā virzienā, un pāri visam - attiekties no dogmatiskas un aprobežotas domāšanas.

Saskaņā ar Māstrihtas Līguma 128. pantu "Kopiena sniegs savu ieguldījumu dalībvalstu kultūru veicināšanā, tajā pašā laikā cienot to nacionālo un reģionālo dažādību, priekšpusē izvirzot kopējo kultūras mantojumu". Sadarbības izveide, kā rezultātā tiks radīta labāka komunikācija, uzsver kultūras bagātināšanās nozīmi, kas balstīta uz dažādību un pieredzes apmaiņu. Sākotnēji tas varētu nozīmēt mūsu kopīgo kultūras mantojumu un vēlāk tā varētu būt idejas izplatīšanas un veicināšana starp visiem eiropiešiem par to, ka viņiem ir kopīgas vērtības.

Mūsu mainītā uztvere un vērtības nepārprotami liecina par kultūras pārmaiņām, ko mēs pašlaik piedzīvojam. Tās ietekmē tā saukto attīstīto sabiedrību etnocentrisko tēlu un lēnām, bet nenovēršami virza tās uz daudz policentriskāku redzējumu, atklājot dažādību un citādību. Tas, iespējams, norāda uz citas identitātes meklējumiem, varbūt - eiropiskās identitātes.

Kā tas ir sabiedrības gadījumā, Eiropai uz sevi jāraugās gan vienoti, gan pa daļām. Veicinot Eiropas dimensijas ietveršanu, priekšplānā tiek izvirzītas noteiktas vērtības, konkrēta ideja par sabiedrību, noteikta koncepcija par cilvēkiem. Tas nozīmē, ka tiek parādīta cieņa indivīdiem un cilvēktiesībām. Tas nozīmē, ka tiek palīdzēts jauniešiem integrēties multikulturālā pasaulē.

Visu Eiropas programmu mērķis ir likt jauniešiem apzināties to kopīgo kultūras mantojumu un kopīgos pienākumus kā eiropiešiem. Citiem vārdiem, tiem tiek piedāvātas zināšanas, prasmes un attieksme, kas tiem būs nepieciešama, lai risinātu galvenās Eiropas sabiedrības problēmas, un sagatavotu tos lielākai mobilitātei un ikdienas dzīvei bezrobežu Eiropā.

Eiropas brīvprātīgo darba (EVS) kontekstā tas nozīmē:

1. Piedāvāt jauniešiem jauna veida starpkultūru izglītības pieredzi;
2. Sniegt ieguldījumu vietējo pārvaldes institūciju attīstībā;
3. veicināt aktīvu pilsonības iegūšanu jauniešu vidū... tas arī nozīmē to, ka brīvprātīgo kultūrai un to uzticībai atsevišķām valstīm ir jānodrošina pievienotā vērtība projekta aktivitātēm.

Piemērs ņemts no EBD lietotāja rokasgrāmatas: Divi brīvprātīgie, viens no Francijas un otrs no Beļģijas, apmeklēja mazu pilsētu Zviedrijā (Lidköping), lai uzņemtos veikt brīvprātīgo darbu jaunatnes centrā, piedāvājot daudz aktivitāšu, ieskaitot apmācību seminārus. Centrs arī meklē vietas, kur vietējās grupas var uzvest lugas un kur jaunieši var taisīt video. Abi brīvprātīgie piedalījās dažās no šīm aktivitātēm un arī izstrādāja paši savu projektu, kura mērķis bija kopā ar vietējo pamatskolu izveidot izstādi par ciņu pret rasismu ar nosaukumu "Man bija sapnis". Vēlāk tie plānoja sarīkot šo izstādi savās dzimtajās pilsētās un izveidot kompaktdisku lasāmatmiņu, kā arī tīmekļa vietni.

Jaunatne Eiropai kontekstā tas nozīmē:

1. Izvērst studiju, eksperimentu un jaunrades jomu Eiropas Mērogā;
2. Nodrošināt jauniešiem iespēju saskatīt Eiropas Savienību kā neatņemamu daļu no to vēsturiskās, sociālās, kultūras un politikas vides.

Jaunatnes iniciatīvas projekta kontekstā tas nozīmē, ka:

1. Jaunatnes projektos var pievērst uzmanību tādām jomām, kas skar iesaistītās personas un kas sniedz tiešu labumu to vienaudžiem, kā arī ietekmē tuvāko apkārtni (vidi). Programma tos iedrošinās - tieši vai ar atsevišķu jautājumu, vai veidojot daļu no sadarbības tīkla, lai redzētu projektus Eiropas kontekstā.

**Eiropas
dimensija**





Eiropas dimensija



2. Eiropas dimensija ir jo sevišķi svarīga vietējo vai reģionālo jaunatnes iniciatīvu gadījumā.
3. Projektiem jābūt pārnesamiem vai pielāgojamiem jauniešiem, kas dzīvo līdzīgā vidē citās valstīs, kas piedalās projektā.

Eiropas Jaunatnes fonda gadījumā tas nozīmē:

1. Veicināt jauniešu pilsonisko apziņu Eiropā, veicinot līdzdalību Eiropas veidošanā un jaunatnes darba attīstību, kas ir svarīgs pilsoniskās sabiedrības elements.

2. Veicināt jaunatnes sadarbību Eiropā un stimulēt savstarpējo palīdzību attīstības valstīs kultūras, izglītības un sociālā nolūkā.
3. Sniegt atbalstu, lai izstrādātu aktivitātes, kas sekmē mieru, starpkultūru studijas un savstarpējo palīdzību, respektējot cilvēktiesības un pamatbrīvības.

Piemērs: Projekts, kurā tiek izmantotas dejas un mūzika, lai savestu kopā jauniešus ar atšķirīgo sociālo izcelsmi un atšķirīgām kultūrām. Nolūks ir izveidot deju šovu, kas tiks rādīts dažādās vietās. Izveide tiek balstīta uz saikni starp Āfrikas un moderno deju.

Projektu pilnībā uzsāk, izstrādā un īsteno jaunieši. Ideja par to radās sanāsmē, kurā tikās jauni mūziķi un dejojotāji, lai sniegtu stimulu un svaigu skatījumu uz vietējo kultūras dzīvi, nodibinot saikni starp Montpeljēru un Marseļu. Katram jaunietim grupā ir konkrēts uzdevums, kā komunikācija, reklāma, horeogrāfija, kostīmi, butaforijas, finanšu vadība utt., par ko tie būs atbildīgi. Profesionāli dejojotāji sniegs "skatu no malas". Zināms skaits kontaktu ir nodibināti ar vietējām varas instancēm, kas atbildīgas par festivālu organizēšanu, kā, piemēram, *Art fanatsie*, *Eus festival* un *Les jeudis de Perpignan*, kur izrāde var tik prezentēta.

Septiņdesmit jaunieši piedalīsies regulārajās deju nodarbībās un šova sagatavošanā. Būs arī fotogrāfiju izstāde, kurā piedalīsies trīs jaunie fotogrāfi. Savukārt butaforijas gatavos studenti no Perpiņjanas tēlotājmākslas skolas.

Tomēr kur ir Eiropas dimensija projektā, ko dēvējam par "tradicionālu" projektu?

Ienākumi no performancēm tiks ziedoti humanitārajām organizācijām, kas darbojas Austrumeiropas valstīs. Deju trupa jau šobrīd sadarbojas ar teātra un deju asociāciju Žironā, Spānijā. Spāņu horeogrāfs, kā arī studenti no Barselonas Universitātes tiks piesaistīti projektam, jo īpaši sagatavojot video. Grupas dalībnieks piedalījās mācību vizītē uz Somiju par deju, mūzikas un producentu darbu ar jauniešiem. Vairākās Somijas organizācijas ir izteikušas vēlēšanos organizēt jaunatnes apmaiņas programmas. Grupai jauniešu arī izdevās sazināties ar Slovākijas organizāciju, kas strādā tajā pašā jomā. Sadarbības tīkls var tikt izveidots nākotnē.

1999. gada aprīlī seminārā nacionālajām aģentūrām, kas notika Vinē, tika noteikts, ka ņemot vērā Eiropas jaunatnes programmu kontekstu un mērķus, stratēģijas un apmācību aktivitātes ir jāizstrādā plašākā kontekstā.

Tādējādi mērķi ir tieši jāsaista ar organizētāju darbu, ņemot vērā attīstību un Eiropas jaunatnes programmu pielietojumu.

Apmācību stratēģijas mērķis ir ietvert Eiropas dimensiju vietējā vai nacionālajā li-

menī. Tas nozīmē, ka Eiropas programmas jāiestrādā dalībnieku ikdienas aktivitātēs, stiprinot jaunatnes projektu attīstību.

Vispārējie Eiropas dimensijas principi ir:

- Sniegt iespēju jauniešiem saskatīt Eiropas Savienību kā neatņemamu daļu no to vēsturiskās, sociālās, kultūras un politikas vides;
- Apzināt draudus, kas saistīti ar sociālo atstumtību, ieskaitot rasismu un ksenofobiju, organizējot izglītojošus pasākumus jauniešiem;



- Veicināt autonomiju, kreativitāti un uzņēmējdarbības garu starp jauniešiem, jo īpaši sociālajā, pilsoniskajā, kultūras un vides kontekstā.

Cik lielā mērā ir iespējams noteikt Eiropas pievienoto vērtību Eiropas projektam? Vai šie rezultāti radušies jaunu partneru dēļ vai saistībā ar vienota projekta izstrādi?

Atbildēt nav vienkārši. Jāņem vērā jauniešu raksturīgākās iezīmes, kā sociālā un kultūras izcelsme, partnervalstis un apskatītās tēmas, jo pastāv daudz faktoru, kas ietekmē jauniešu līdzdalību Eiropas vērtību

apgūšanā. Visu Eiropas jaunatnes programmu mērķis ir veicināt kontaktu dibināšanu un Eiropas jauniešu aktīvu iesaistīšanos un līdzdalību, jo tas ir Eiropas projektu dimensijas fundamentāls aspekts. Tomēr kā ir ar aktivitātēm, kur nepastāv noteikums piedalīties jaunatnes apmaiņas programmās vai piekrist fiziskai mobilitātei?

Vadoties pēc principa, ka, ja spēsiet tikt galā ar grūtākajiem uzdevumiem, tiksiet galā arī ar vieglākajiem, un ja ir iespējams definēt Eiropas dimensiju šādiem projektiem, ir iespējams to piemērot arī citiem projektiem.

Šajā tabulā ir mēģināts izvērtēt Eiropas projektu dimensiju saskaņā ar astoņiem kritērijiem:

Eiropas dimensija

Kritēriji	Jautājumi	Piemēri par viedokļiem pēc projekta izvērtēšanas
Eiropas pilsonība	Kas ir paveikts, lai sekmētu jauniešu apziņu par to Eiropas pilsonību?	<i>Projekta ietvaros uzmanība tiek pievērsta izglītībai par vietējo, reģionālo, nacionālo un Eiropas pilsonību, jo īpaši izveidojot mājaslapu internetā, lai informētu Eiropas valstis par projekta izstrādi tā, lai tās var izstrādāt šādu projektu savās pilsētās un mazpilsētās un komunicēt ar citiem Eiropas jauniešiem. Vēlāk vajadzētu organizēt jaunatnes apmaiņas braucienus ar Vāciju.</i>
Partnerattiecības	Vai projektam ir potenciāls veidot partnerattiecības ar līdzīgu aktivitāšu tīkliem dažādās Eiropas valstīs?	<i>Sadarbība ar Itāliju ir jāstiprina ar jaunatnes apmaiņas programmām, izveidojot jaunatnes padomi pašvaldībās Grugliasko (Grugliasco) un Kolenjo (Collegno) pilsētās. Varētu būt ieteicams izveidot sadarbības tīklu, kas balstīts uz internetu, ar Vāciju, Somiju un Nīderlandi, kuras jau ir uzsākušas eksperimentus šajā jomā.</i>
Pārvietojamība	Vai projekta pieeja ir piemērojama līdzīgā kontekstā citās valstīs?	<i>Projekta "semināru un modes skašu" mērķis lauku rajonos ir nodrošināt, ka jaunieši ar imigrantu izcelsmi, kuri spiesti rēķināties ar darba tirgus grūtībām, tiek praktiski iesaistīti apģērba ražošanas semināros (apģērba vadība, organizēšana un dizains) un tiem ir iespēja tikties ar vietējiem, reģionālajiem, nacionālajiem un starptautiskajiem modes industrijas speciālistiem - dizaineriem, frizieriem, grima māksliniekiem, fotogrāfiem un modelēm/-iem - starptautiskā modes tirgus ietvaros. Projekts stimulēs vietējo pašvaldību, iesaistot tirgotājus, ievēlētos pārstāvjus un ieinteresētos jauniešus. Projekts, kurā būtu iesaistīti jaunieši ar imigrantu izcelsmi no lauku rajoniem, varētu tikt pārņemts uz citām Eiropas Savienības valstīm.</i>

**Eiropas
dimensija**





**Eiropas
dimensija**



Kritēriji	Jautājumi	Piemēri par viedokļiem pēc projekta izvērtēšanas
Eiropas tēma	Vai projekta Eiropas tēma atklāj pašreiz interesējošos Eiropas jautājumus, kā eiro, Eiropa un nodarbinātība vai Eiropas vēlēšanas?	<i>Centrālā teātra uzvedumu tēma ir Eiropa: no mitoloģijas līdz eiro, aizraušāns ar vēsturiskām personībām, vīriešu un sieviešu liecības, runājot par to darbu šodien Eiropā, kari un tādi akronīmi kā GATT, CAP, OPEC, PESC un Šengena (Schengen). Jaunieši cer izveidot izrādi Rumānijā un salīdzināt savu redzējumu ar kādu citu Eiropas valsti.</i>
Starpkultūru izglītība	Kas ir paveikts, lai nodrošinātu savstarpēju sapratni un sadarbību?	<i>Šis ir projekts par jaunu romu sieviešu situāciju Eiropā. Projektu veic vairāki romu jaunieši. Tiek plānots dalīties pieredzē un apspriest dažādās situācijas, kurās atrodas jaunas romu sievietes Eiropā, salīdzināt vīriešu un sieviešu viedokļus par sieviešu lomu romu un citās kopienās, aptvert, ka katrā valstī ir dažādas tradīcijas un palīdzēt sievietēm iesaistīties projektu izstrādē, lai atklātu romu kopienas pārējai sabiedrībai.</i>
Kopēja problēma	Vai projekts ir saistīts ar problēmu, kas kopīga lielākajai daļai Eiropas valstu, kā atstumtības apkarošana, narkotiku lietošana un alkoholisms vai kriminālnoziedzumi?	<i>www izveide palīdzēs izplatīt informāciju par čigānu kopienu vēsturi Francijā un komunicēšanu ar citām kopienām Francijā un Eiropā. Vizītes uz trim pilsētām Katalonijā būs nepieciešamas, lai vāktu informāciju.</i>
Projekta mobilitāte	Vai projekts ir ceļojošs un vai tas attiecas uz vairākām Eiropas valstīm?	<i>Šis ir ceļojošs projekts, kas attiecas uz septiņām Eiropas valstīm, un tā mērķis ir dalīties pieredzē un informācijā par teātra praksi Eiropā.</i>
Saikne ar citām Eiropas aktivitātēm vai programmām	Vai pastāv saikne ar citām Eiropas aktivitātēm vai programmām?	<i>Trīs gadus asociācija, sadarbojoties ar Franco-German jaunatnes biroju, organizē jaunatnes apmaiņas projektus ar Berlīni. Nesen tā organizēja "Jaunatne Eiropai" daudzpusēju apmaiņu ar austrumu valstīm. Projekts ir veidots esošajiem centriem Berlīnē un Ķelnē. Saikne ir nostiprināta ar citām Eiropas asociācijām, kurām ir līdzīgi mērķi, Berlīnē, Ķelnē, Boloņā un Amsterdamā.</i>
Jaunu eiropiešu iesaistīšana	Vai jaunieši aktīvi piedalās dažādās Eiropas valstīs?	<i>Hip-hops šobrīd ir modernākā mūzika visiem jauniešiem eiropiešiem. Tiek plānots organizēt tikšanos ar Eiropas reperiem, kas varētu piedalīties semināros. Tomēr attiecības starp partneriem un Eiropas tīklu joprojām nav skaidra.</i>



Projektu
vadība
MM

Savā "*L'abeille et l'architecte*" (1978. g.) Fransuā Miterāns (Francois Mitterrand) teica, ka Eiropai nevajadzēja nevienu, lai kļūtu par neko, bet jāpatur prātā, ka to viņš teica, pirms tika ievēlēts par Francijas prezidentu, un mēs varam vienkārši piebilst "jā, bet ikvienam ir nepieciešams, lai Eiropa pastāvētu". Dabiski, vajadzību

līmeņi un iesaistīšanās jomas ir dažādas, tomēr dienā, kad visi eiropieši, neatkarīgi no kontinenta ģeogrāfiskajām dimensijām, pieņems un atzīs divpadsmit zvaigznes uz karoga, kas simbolizē saskaņu un pilnību, mēs būsim pārkāpuši to sliekšni, kas atdala ģeogrāfisko dimensiju no patiesās Eiropas dimensijas.



1. pielikums: terminu vārdnīca

Atkarībā no profesionālās jomas vai vides, kurā projekts tiek vadīts, terminoloģija var mainīties. Šeit būs daži termini, kas izmantoti šajā publikācijā. Lielākā daļa detalizētāk ir definēti 3. nodaļā.

- **Aktivitātes:** organizēti pasākumi projektā, kas tiek saistīti ar konkrētu mērķi, kas palīdz sasniegt uzdevumus.
- **Aktivitāšu plāns:** vietas, laika un iesaistīto resursu plānojums. Šādi plāni ir jāmaina, ņemot vērā situāciju un starpposmu izvērtēšanu.
- **Izvērtēšana:** projekta pēdējā fāze. Izvērtēšanā ir iespējams noteikt projekta ietekmi uz vidi, kas ir sasniegts un kādā veidā, kā arī lai plānotu atsauksmes. Izvērtēšanas rezultāti tiek dokumentēti un pievienoti projekta pārskatam.
- **Īstenošana:** šī ir projekta "darba" daļa, iesaistot visus praktiskos aspektus, materiālos un tehniskos resursus, cilvēkresursu un finanšu resursu organizēšanu, personu sagatavošanu, kas projektu izstrādās, materiālo apstākļu nodrošināšanu, lai aktivitātes varētu veikt bez aizķeršanās utt.
- **Konsolidācija:** pēdējās projekta aktivitātes, rezultātu publicēšana un izmantošana, projekta rezultātu pasludināšana, pateikšanās partneriem un svinēšana.
- **Konteksts:** sociālā un ģeogrāfiskā vide, kurā projekts notiks. Konteksts ir viens no galvenajiem parametriem, izstrādājot projektu.
- **Mērķi:** Projektiem vienmēr ir vairāki mērķi, kuriem ir jābūt praktiskiem, izmērāmiem, ierobežotiem laikā, reālistiskiem un elastīgiem. Jāatdala:
 - sociālie/vispārējie mērķi, kas izraisa sociālas pārmaiņas;
 - izglītojošie mērķi, kuriem ir didaktisks elements un attiecas uz pārmaiņām cilvēkos;
 - izmērāmi praktiski mērķi, kas ir vairāk kā starpposmu aktivitātes, kas jāveic;
 - mērķi tiek iestrādāti aktivitātēs.
- **Partneri:** personas vai iestādes, kas iesaistītas projektā. Tie/tās var piedāvāt finanšu, materiālu, tehnisku vai politisku atbalstu.
 - *Projekta locekļi:* visas tās personas, kas iesaistītas projekta izstrādē.
 - *Projekta veicējs:* indivīds/-i vai organizācija, kas uzsāk projektu.
 - *Projekta vadītājs:* persona/-as, kas atbildīga/-as par materiālo un cilvēkresursu pārvaldību saistībā ar projektu.
 - *Projekta sponsori:* indivīdi, iestādes vai uzņēmumi, kas projektu finansē.
- **Projekta radīšana:** sākotnējā ideja, galvenokārt atbildot uz konkrētu problēmu vai vajadzību. Šī ideja ir sākumpunkts projektam.



-
- **Resursi:** visi pieejamie un nepieciešamie līdzekļi, lai projektu pabeigtu (aprīkojums, finanses, personāls utt.)
 - **Starpposmu izvērtēšana:** noteikts skaits starpposmu izvērtēšanu tiek realizēts, lai pārlicinātos, ka projekts turpina atspoguļot tā vidi, mērķa auditoriju un noteiktos mērķus. Starpposmu izvērtēšana palīdz projektus saskaņot ar realitāti, turklāt tā sastāda daļu no uzraudzības procesa.
 - **Uzdevumi:** tiek definēti saskaņā ar vajadzību analīzi vai problēmu identifikāciju īpašā vidē.
 - **Uzraudzība:** tā notiek visa projekta gaitā, pārbaudot, vai aktivitāšu plāns joprojām atbilst realitātei un vai plānotās aktivitātes, mērķi un nolūki joprojām ir saskaņā ar vajadzībām, kontekstu, mērķauditoriju un pieejamajiem resursiem, ja nepieciešams, izdarot izmaiņas.

2. pielikums



Projektu
vadība
MM

MM "Projektu vadība" vērtējuma anketa

Mēs ceram, ka šis pirmais projektu vadības M-materiāls jums ir bijis noderīgs. Šī ir pirmā reize, kad šāda veida publikācija ir izstrādāta Partnerattiecību programmas ietvaros, un mēs ļoti priecātos par jūsu atsauksmēm un ieteikumiem nākamajiem izdevumiem. Jūsu atbildes arī tiks izmantotas, lai analizētu šī izdevuma ietekmi. Paldies, ka aizpildījāt šo aptaujas veidlapu, jūsu komentāri tiks lasīti ar lielu vērību.

Kādā mērā šis M-materiāls palīdzēja jums ar teorētiskiem un praktiskiem padomiem, lai vadītu projektu/-us?

No 0% līdz 100%

Jūs esat

(vari atzīmēt vairāk kā vienu piedāvāto variantu)

Projektu vadītājs

Vietējā līmenī Nacionālajā līmenī Starptautiskajā līmenī Cits

Vai jūs izmantojāt M-materiālu sava projekta strukturizēšanā? Jā Nē

Ja jā...

Kādā kontekstā vai situācijā?

.....

Kuras daļas palīdzēja jums visvairāk?

.....

.....

Kuras daļas jums likās vismazāk izmantotās?

.....

.....

Apmācību vadītājs

Vietējā līmenī Nacionālajā līmenī Starptautiskajā līmenī Cits

Vai jūs izmantojāt M-materiālu jūsu apmācībās? Jā Nē

Ja jā...

Kādā kontekstā vai situācijā?

.....



Ar kādām vecuma grupām?

Kuras daļas jūs izmantojāt vai pielāgojāt?

Kuras idejas jums likās vismazāk izmantojamas?

Neviens no augstāk minētajiem - lūdzu, norādiet konkrēti

Ko jūs domājat par M-materiāla kopējo struktūru?

Ko jūs domājat par M-materiāla noformējumu?

Kur jūs ieguvāt Projektu vadības M-materiāla kopiju?

Kādi jums ir ieteikumi vai rekomendācijas nākamajiem izdevumiem?

Vārds:

Amats:

Organizācija/iestāde (ja piemērojams)

Jūsu adrese:

Telefona numurs:

E-pasts:

Lūdzu, nosūtiet šo aptaujas veidlapu pa pastu vai elektronisko pastu uz

Project Management T-kit

Directorate of Youth & Sport – Council of Europe – F-67075 Strasbourg Cedex

E-pasts: T-Kits@training-youth.net



3. pielikums Ieteicamā literatūra

Projektu vadība

Adirondack, Sandy. *Just about managing: effective management for voluntary organisations and community groups.* London: London Voluntary Service Council, 1992.

Adams, Scott. *Fugitive from the cubicle police.* (A Dilbert book), Kansas City: Andrews and McMeel, 1996.

Alonso Ortiz, Nieves. El trabajo social en los procesos de integración y de exclusión. *Actas del Congreso de Animación Socio-Cultural.* Sevilla, 1996.

Angst, Doris et al. (eds.). *Domino: a manual to use peer group education as a means to fight racism, xenophobia, anti-semitism and intolerance.* Strasbourg: Council of Europe Youth Directorate, 1995.

Bergeret, Jean-Marie, Meisch, Nico, Otten, Hendrik (eds.). *Projet communautaire d'elaboration de modules de formation pour animateurs.* Luxembourg: Service national de la jeunesse, 1995.

Bloch, Arthur. *La ley de Murphy.* Madrid: Temas de Hoy, 1992.

Committee of Ministers. *Resolution (98) 6 on the youth policy of the Council of Europe.* Strasbourg: Council of Europe, 1998.

Daun, Åke, Ehn, Billy, Klein, Barbro (eds.). *To make the world safer for diversity: towards an understanding of multicultural societies.* Tumba: Swedish Immigration Institute and Museum; Stockholm: Ethnology Institute, 1992.

European Commission. *Vademecum of the Youth for Europe programme.* Brussels: European Commission DG XXII, 1998.

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. *Working effectively: a guide to evaluation techniques.* London: Bedford Square Press, 1988.

Feld, Kristen et al. *Training courses resource file.* Vol. 11. Project steering. Strasbourg: European Youth Centre, 1991.

Gomes, Rui (ed.). *Navigare necesse est.* Luxembourg: Service National de la Jeunesse, 1997.

Gomes, Rui. *Mudança d'Aires.* Coimbra: Movimento Cristao para a Paz (YAP Portugal), 1998.

Lauritzen, Peter. Intercultural learning: one big bluff or a learning strategy for the future. *European Journal of Intercultural Studies*, Vol.9 supplement, 1998.

Lawrie, Alain. *The complete guide to creating and managing new projects: for charities and voluntary organisations.* London: Directory of Social Change, 1996.

Phillips D.C., Soltis, Jonas F. *Perspectives on learning.* New York: Teachers College Press, 1998.

Siurala, Lasse. *Discussion paper on the theoretical framework of 'non-formal learning', citizenship and 'participation'.* Strasbourg: Council of Europe Directorate of Youth and Sport, 2000.

Vassileff, Jean. *La pédagogie de projet en formation de jeunes et adultes.* 2^e éd. Lyon: Chronique Sociale, 1990.

Cilvēku vadība

Belbin, R.M. *Management teams: why they succeed or fail.* London: Heinemann, 1981.

Janis, I.L. *Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes.* Boston, MA: Houghton Mifflin, 1972.

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

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



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

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

Līdzekļu piesaiste

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

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

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

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

Young People Now. July, 1993.

INTERNETA AVOTI

Papildu saraksts, kas varētu būt noderīgs līdzekļu piesaistē, kā arī informācija par pašreizējiem fondiem (1999. gada marts). Šis saraksts nav visaptverošs!

Charities Aid Foundation -

<http://www.charitynet.org>

Informācija, resursi, publikācijas. Ietver starptautisko sadaļu.

Deutsches Spendeninstitut -

<http://www.dsk.de>

Informācija vācu un angļu valodā par vācu labdarības iestādēm, sniegtas norādes ziedotājiem, saites finansētāji-estādēm citās valstīs un norādes par starptautiskajām tīmekļa vietnēm.

Eurodesk – <http://www.eurodesk.org/>

Informācija par Eiropas programmām

European Foundation Centre -

<http://www.efc.be>

Saites uz citām finansētāju tīmekļa vietnēm un norādes par korporatīvajiem finansētājiem Eiropā.

The Foundation Center -

<http://fdncenter.org>

Galvenā bāze atrodas Amerikas Savienotajās Valstīs. Informācija par labdarību un privātajiem fondiem. Padomi par pieteikumu rakstīšanu un saites uz citām tīmekļa vietnēm. Ietver tiešsaistes grāmatu veikalu un iespēju uzdot jautājumus bibliotēkām. Arī sniedz informāciju par līdzekļu piesaisti ārpus Amerikas Savienotajām Valstīm.

Fund-raising.com –

<http://www.fund-raising.com/>

Konkrētas praktiskas idejas un resursi attiecībā uz līdzekļu piesaisti

Funders Online -

<http://www.fundersonline.org/>

Eiropas Fondu centra un citu starptautisku partneru projekts, nodrošinot piekļuvi dažādiem Eiropas līdzekļu piesaistes un dotāciju resursiem. "Funders Online" direktorijs sniedz fondu raksturojumu un korporatīvo finansētāju tīmekļa vietņu sarakstu. Direktorijs var meklēt pēc finansētāja interesējošajām jomām, norādot tēmu, ģeogrāfisko teritoriju, iedzīvotāju skaitu un atbalsta veidu.

Soros Foundation - <http://www.soros.org>

Privāts fonds, kas darbojas daudzās Eiropas valstīs.



MM "Projektu vadība" autori

Bernārs Abriņjani (*Bernard Abrignani*; rakstīšana): ierēdnis Francijas Jaunatnes un sporta ministrijā un projektu amatpersona Nacionālajā Jaunatnes un sabiedrības izglītības institūtā. Specializējies jaunatnes līdzdalības, sabiedrības atīstības, izglītības, noziedzības apkarošanas, starpkultūru studiju un starptautiskā jaunatnes darba jautājumos.

Anna Dusāpa (*Anne Dussap*; koordinēšana, rediģēšana): strādā par pasniedzēju Jaunatnes un sporta direktorātā Eiropas Padomē.
E-pasts: anne.dussap@coe.int

Rujs Gomes (*Rui Gomes*; rakstīšana): ārštata pasniedzējs un konsultants MM rakstīšanas laikā. Liela pieredze uz projektiem balstītu Eiropas apmācības kursu organizēšanā un īpaša interese starpkultūru izglītībā, mazākuma tiesību jautājumos, cilvēktiesību un novērtēšanas jomā. Kopš 2000. gada marta Rujs Gomes strādā Jaunatnes centrā Budapeštā un ir atbildīgs par programmu un apmācībām.
E-pasts: rui.gomes@eycb.hu

Dirks de Vilders (*Dirk de Vilder*; rakstīšana): ārštata pasniedzējs un konsultants M-materiāla rakstīšanas laikā. Specializējies eksperimentālajās studijās, multikultūru komandas darbā, komunikācijās un vadītāju apmācībās, kā arī starptautiskajā projektu vadībā. Šobrīd strādā organizācijā "Outward Bound" Beļģijā kā pasniedzējs un konsultants peļņas un bezpeļņas sektorā.
E-pasts: dirk.devilder@outwardbound.be

Piters Merijs (*Peter Merry*; rediģēšana, korektūras lasīšana): ārštata pasniedzējs un konsultants, dzīvo Hāgā, specializējies starpkultūru studijās, ekoloģijā, teātra studijās izglītības ietvaros un konfliktu vadībā.

...un šī persona arī ir sniegusi savu ieguldījumu šī M-materiāla izstrādāšanā: Alans Rojs (*Alain Roy*): skolotāju apmācības profesors Reliģisko studiju institūtā Strasbūras Universitātes Teoloģijas fakultātē. 10 gadu periodā viņš strādāja Eiropas Padomē kā sekretārs Eiropas Jaunatnes lietu komitejā kā ārštata pasniedzējs projektu vadībā un izstrādāšanā Centrālajā un Austrumeiropā. Viņa brīvprātīgā aktivitātes ietver amata pienākumus Alsace-Lorraine reģionā organizācijā "Young European Christians".





MM (T-kit) sērijā līdz 2006. gadam izdotie materiāli

T-kit 1:
Organisational Management
(pieejams arī latviešu valodā –
Organizācijas vadība)

T-kit 2:
Methodology in Language Learning

T-kit 3:
Project Management
(pieejams arī latviešu valodā –
Projektu vadība)

T-kit 4:
Intercultural Learning

T-kit 5:
International Voluntary Service

T-kit 6:
Training Essentials

T-kit 7:
Citizenship, Youth and Europe

T-kit 8:
Social Inclusion

T-kit 9:
Funding and Financial Management
(pieejams arī latviešu valodā –
Finansējums un finanšu vadība)

Sagatavošanā:

T-kit 10:
Evaluation

T-kit 11:
Euromed





Projektu
vadība
MM

Šī mācību materiāla izdevums latviešu valodā tapis



BĒRNU UN ĢIMENES LIETU MINISTRIJA

Bērnu un ģimenes lietu ministrija
Adrese: Basteja bulvāris 14, Rīga, LV 1050
e-pasts: pasts@bm.gov.lv
Tālrunis: 7356497, 7356482
Fakss: 7356464

LR Bērnu un ģimenes lietu ministrijas atbalstītā projekta ietvaros, ko realizē



Latvijas Jaunatnes padome

Latvijas Jaunatnes padome (LJP) ir 1992.gadā dibināta bērnu un jauniešu nevalstisko organizāciju apvienība – platforma interešu aizstāvībai, organizāciju izaugsmei un informācijas aprītei. LJP apvieno organizācijas, kas darbojas dažādās interešu jomās, šīs organizācijas ir daudzveidīgas: vides, ekoloģiskās, kristīgās, politiskās, kultūras, veselīga dzīvesveida, sociālā darba, sporta un citas.

Aicinām Jūs kļūt par Latvijas Jaunatnes padomes dalīborganizāciju!

O.Kalpaka bulvāris 10-18, Rīga LV 1050
Tāl. 7221402; fakss 7213307
www.ljp.lv; ljp@ljp.lv