



W Ban Uppa!

„Naprzód!”

Zarys planu działań (komentarze mile widziane!)

Nowy projekt Ban Uppa!

Przygotowany przez Dali i Matto

luty – marzec	Skontaktowanie się ze sponsorami i instytucjami wspierającymi, partnerami zagranicznymi; kontakty zagraniczne. Przygotowanie weekendowego wyjazdu
kwiecień	Finalizowanie projektu i sporządzenie podania. Biwakowanie w górach podczas Świąt Wielkanocnych. Spotkanie przygotowawcze z liderami wymiany młodzieżowej, powołanie „Sił wymiany młodzieżowej”
maj	Otwarcie kawiarni „Do góry!”, czynnej od czwartku do niedzieli. Nieoficjalne zajęcia i dyskusje z młodymi ludźmi
czerwiec	Przygotowanie szkolenia kierownictwa dla liderów grup rówieśniczych
lipiec	Zawody sportowe
sierpień	Wymiana młodzieżowa (w miastach partnerskich)
wrzesień	Szkolenie kierownictwa. Ocenienie projektu pod kątem osiągniętych rezultatów
październik-grudzień	Kampania dotycząca narkotyków, przeprowadzana w salach szkolnych, z rodzicami zaś w centrum kulturalnym. Spotkanie i ewaluacja wymiany młodzieży
grudzień	Oczywiście będzie też zabawa noworoczna!
styczeń – luty	Będzie się działo jeszcze więcej. Poczekać a zobaczysz! Ale projekt kończy się w lipcu, kiedy skończymy naszą praktykę. Prosimy o przesłanie nam komentarzy i sugestii!

Dali i Matto

3.3 Implementacja projektu

Z czym? Z kim? Kiedy? Gdzie? Jak?

Projekt jest czymś więcej, niż tylko pomysłem, który może stać się realny. Projekt stanowi pomysł, który został przekształcony i stał się wyko-

nalny, dzięki starannemu procesowi planowania, i który będzie implementowany. Kiedy planowanie jest już zakończone, trzeba zacząć pracować nad projektem. Prawdę mówiąc, te dwie fazy często się na siebie nakładają, ponieważ część planowania jest już zwykle implementacją.

Jeśli jednak spojrzymy na projekt jako na to, co zostało opisane w planie działań, jasne staje się, że pewnego dnia działania te będą musiały zostać przygotowane i przeprowadzone.



Implementacja: zarządzanie zasobami



Omówimy jedynie dwa aspekty implementacji, ponieważ wydają się nam najtrafniejsze i najważniejsze (każdy projekt ma naturalnie specyficzne aspekty i potrzeby dotyczące implementacji).

- zarządzanie zasobami, których wymaga projekt
- kontrolowanie/ewaluacja implementacji projektu

3.3.1. Zarządzanie zasobami

Wiedza o tym, co, gdzie i kiedy planujemy zrobić, pomoże nam określić, czego potrzebujemy (i sprawdzić co mamy), tak abyśmy mogli zacząć przygotowywać i wdrażać program. Zasoby można podzielić na finansowe (pieniądze na prowadzenie kampanii lub na wakacje), materialne lub techniczne (pokój, w którym można się spotkać), ludzkie (zespół lub wolontariusze, którzy praktycznie kierują programem) i te związane z czasem (czas na efektywną realizację wszystkich etapów projektu).

Oszacowanie dostępnych zasobów pozwoli liderom projektu określić, jakich dodatkowych zasobów potrzebują (i poszukać źródeł funduszy lub wsparcia), jaki personel (i wolontariusze) jest potrzebny i jakiego typu szkolenie trzeba zorganizować.

Może to także ujawnić potrzebę nawiązania partnerstwa z innymi instytucjami (szkołami, innymi projektami młodzieżowymi etc.). Oszacowanie zasobów staje się naturalnie łatwiejsze, jeśli został konkretnie określony program działania.

W tym względzie zasoby mogą warunkować zmiany w programie, które nie muszą być dramatyczne, jeśli tylko ogólna metodologia i dążenia zostaną zachowane. Na przykład: kampania reklamowa będzie za droga w wypadku projektu dotyczącego narkotyków; nie mamy niezbędnego doświadczenia, aby ją przeprowadzić, więc zrealizujemy ją w szkołach i centrach młodzieżowych.

W rzeczywistości zasoby są uwzględniane już podczas pierwszych etapów planowania. Obowiązek realizmu, odnoszący się do celów projektu, zmusza tych, którzy dowodzą, aby przynajmniej przemyśleli i wzięli pod uwagę zarówno skalę własnych zasobów, jak i tych, które są generalnie dostępne (np. te, o które można złożyć podanie).

3.3.1.1. Zarządzanie czasem

(Zobacz również Pakiet szkoleniowy Zarządzanie organizacją, rozdział 2.3.3)

Prawo nr 3 zarządzania projektem

„Żaden poważniejszy projekt nie został nigdy zrealizowany w czasie, na podstawie budżetu i z udziałem ludzi, tak jak zostało to ustalone na początku. Twój projekt nie będzie pierwszy”.

„Och, nie pozwól, aby zwiódł cię czas,
nie możesz pokonać czasu”. (W.H.Anden)

„Rien ne sert de courir;
il faut partir a point”.

(J. de La Fontaine; zając i żółw)

Czas jest jednym z najważniejszych zasobów, a zarządzanie nim jest skutecznym sposobem, by dobrze go spożytkować!

Kilka realistycznych uwag o czasie

- czas nie może być zaoszczędzony
- czas nie może być wymieniony
- czas nie może być kupiony
- czas nie może być sprzedany

- **czas może być tylko wykorzystany**

Kilka wskazówek, jak bardziej efektywnie można kontrolować czas

Aby zarządzać czasem i naszym życiem bardziej efektywnie powinniśmy:

- raczej działać, niż reagować,
- unikać zarówno działania we wszystkich kierunkach jednocześnie, jak i nieróbstwa,
- planować działania,
- urozmaicać działania za pomocą planu,
- znaleźć równowagę między pracą a przyjemnością,
- znaleźć równowagę między działaniami zawodowymi, rodzinnymi i osobistymi,
- zaplanować czas na czytanie, marzenie, zabawę, śmiech, myślenie, życie towarzyskie, chwile samotności, słowem na szczęśliwe funkcjonowanie w codziennym życiu...



Organizowanie i planowanie dnia

Kilka wskazówek:

- sporządź listę celów, ustal priorytety,
- wykorzystaj planery (tygodniowe, miesięczne, roczne),
- wykorzystaj pamiętnik lub osobisty organizator,
- przygotuj plan dnia,
- sporządź listę spraw do wykonania, wskaż priorytety i działaj zgodnie z nimi,
- podczas papierkowej pracy zajmuj się każdą kartką tylko jeden raz!
- w różnych porach dnia pytaj siebie: jak mogę najlepiej spożytkować mój czas właśnie „teraz”,
- naucz się mówić „NIE”,
- niech twoje biurko będzie czyste – pozbądź się wszystkich przedmiotów/segregatorów, które nie są powiązane z bieżącym zadaniem,
- najpierw to, co skomplikowane – najtrudniejszymi pracami zajmij się na początku, nie na końcu,

- jaki jest cel? po co uczestniczysz w określonym spotkaniu lub dyskusji; zadaj sobie to pytanie i spróbuj trzymać się tematu,
- jeśli jest to możliwe, zlecaj zadania.

Zarządzaj swoim czasem i nie pozwól, aby on zarządził tobą! Zapamiętaj złotą zasadę zarządzania czasem: „Niepodjęte wysiłki to stracona szansa”.

Przewodnik ustalania priorytetów

Ustalanie priorytetów jest dla wielu ludzi złożonym zadaniem, którego starają się za wszelką cenę uniknąć! Zamiast próbować określić to, co musi zostać wykonane i działać, nie podejmują się wykonywania zadania, które może się okazać całkiem łatwe i pogłębiają problem.

Ustalając priorytety, musimy wziąć pod uwagę złożoność wiążącą się ze zrównoważeniem:

- tego, co pilne, z tym, co ważne
- wszystkich spraw, które mają być załatwione
- ilości czasu potrzebnego na przeprowadzenie i zakończenie zadania

Poniższa lista może pomóc w podjęciu decyzji, zwłaszcza gdy pod uwagę bierze się przede wszystkim znaczenie sprawy i to, czy jest pilna. Lista pokazuje, jak w zależności od znaczenia i potrzeby, mogą być realizowane różnego typu zadania, spotkania i zobowiązania.

Nagła potrzeba/niewielkie znaczenie	Nagła potrzeba/olbrzymie znaczenie
Działaj sam, jeśli dysponujesz czasem W innym wypadku, zleć komuś działanie	Te kwestie powinny niewątpliwie zostać załatwione przez ciebie
Niewielka potrzeba/niewielkie znaczenie	Niewielka potrzeba/olbrzymie znaczenie
Te kwestie mogą zostać przesunięte, zignorowane, zupełnie pominięte, zlecone komuś innemu	Te kwestie mogą zostać załatwione przez ciebie lub przynajmniej zlecone komuś, tak aby można było rozpocząć pracę nad budowaniem podstaw rozwiązania problemu lub wykorzystania szansy



Zarządzanie czasem



Czy wiesz, że jesteś nadmiernie zestresowany jeśli...

- Krewni, którzy już od lat nie żyją, pojawiają się i sugerują, żebyś trochę odpoczął
- Powtarzasz wciąż na okrągło to samo zdanie, nie zdając sobie z tego sprawy
- Słońce wydaje ci się zbyt głośne
- Zaczynają cię ścigać drzewa
- Postrzegasz jednostki jako wibrujące drobiny
- Słyszysz pantomimę
- Wierzysz, że jeśli będziesz wystarczająco intensywnie myśleć, zaczniesz latać
- Sprawy stają się bardzo jasne
- Powtarzasz wciąż na okrągło to samo zdanie, nie zdając sobie z tego sprawy
- Możesz skakać przez skakankę bez liny
- Twoje serce bije szybciej niż powinno
- Rozmijasz się z rzeczywistością
- Wydaje ci się, że ludzie mówią do ciebie kodem zero-jedynkowym
- Masz wielkie objawienia dotyczące: życia, wszechświata i wszystkiego innego, nie możesz jednak znaleźć odpowiednich słów, dopóki nie zniknie biała poświata, zostawiając cię jeszcze bardziej zakłopotanym
- Możesz podróżować nie poruszając się
- Tabletki na nadkwasotę stanowią twoje jedyne źródło pożywienia
- Masz nieprzepartą potrzebę gryzienia w nos wszystkich swoich rozmówców
- Powtarzasz wciąż na okrągło to samo zdanie, nie zdając sobie z tego sprawy

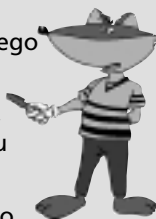
Planuj czas efektywnie:

Jak najlepsze wykorzystanie dostępnego czasu jest wyzwaniem dla każdego i jest to też jeden z kilku sposobów zwiększania efektywności. Spróbuj lepiej wykorzystać dostępny czas. Każdy może tego dokonać, układając działania według planu.

Ta metoda bazuje na pracy z formularzami

Pamiętaj:

- Nie planuj nadmiernie swojego czasu, zagospodaruj tylko 80%
- Potrzebujesz samodyscypliny, aby trzymać się własnego planu
- Pamiętaj o stosunku 80/20. Oznacza to, że 80% dostępnego czasu jest często wykorzystywana na wykonanie 20% niezbędnej pracy



3.3.1.2. Zasoby finansowe

Każdy projekt musi mieć budżet. Budżet stanowi skalkulowaną ocenę wartości lub kosztu projektu i zawsze składa się z wydatków – kosztów projektu i wpływów – surowców wykorzystanych w projekcie w celu pokrycia kosztów. Budżety muszą być zrównoważone. Nie mogą być ujemne (skąd wówczas pochodziłyby pieniądze?). Nie mogą być też dodatnie (projekty, o których mówimy, są projektami non-profit).

W zależności od skali projektu ogólny budżet może okazać się na początku trudny do sporządzenia. Tak jest w wypadku projektów średnio- i długoterminowych, dlatego często przygotowywane są zmodyfikowane budżety. Nawet jeśli pojawiają się trudności, budżet nie przestaje być istotny, ponieważ nadal daje pojęcie o realiach i wymiarze projektu. Brak budżetu uniemożliwia kontrolowanie projektu i uniemożliwia odpowiedź na pytanie, czy projekt jest wykonalny. Jeśli nie wiesz, ile będzie cię kosztował projekt, nie wiesz ile potrzebujesz. To jest dość proste.

Dodatkowo, oprócz ogólnego budżetu będziesz również musiał sporządzić specyficzny budżet dla poszczególnych działań lub przynajmniej dla tych najważniejszych (np. wymiany młodzieżowej, kampanii plakatowej etc).

Istnieją ku temu dwa główne powody:

- Sumy są często tak duże (np. seminarium międzynarodowe), że wymagają szczególnej księgowości i wyjątkowych funduszy.
- Rzadko możliwe jest sfinansowanie projektu w całości. Wielu sponsorów się na to zgadza. Nawet ci, którzy generalnie się zgadzają, zwykle mają listę działań, których finansowania nie chcą się podjąć. Łatwiej jest znaleźć sponsora dla osobnych działań niż dla wszystkich. („Popieramy zajęcia sportowe, ale jeśli chodzi o podróże nigdy ich nie finansujemy...”).
- Chroń życie i żyj dłużej. Zaoszczędź sobie stresów i bólów głowy. Prowadź odpowiednią rachunkowość. Jesteś odpowiedzialny za wykorzystane pieniądze, jeśli nie prawnie, to przynajmniej moralnie.
- Bądź prawdziwym. Niektórzy ludzie są świadomi rzeczywistej sytuacji.
- Bądź odważny! Twój projekt jest dobry, zasługuje na pieniądze, ale w dalszym ciągu





musisz na nie ciężko pracować. To się w końcu opłaci!

- Upewnij się, że zaangażowanie twojej organizacji jest rzeczywiste, od tego zacznij zbieranie funduszy.
- Pytaj o radę i opinię. Sponsorzy z jakichś powodów finansują właśnie twój projekt. Staną się bardziej zaangażowani, jeśli będą mieli wrażenie, że ich zdanie się liczy.
- Postaraj się rozłożyć koszty związane z personelem i inne koszty ogólne na wszystkie działania (chyba że ubiegasz się o fundusze na wszystko!). Inaczej może pojawić się de-

ficyt; wszyscy będą chcieli przyczynić się do rezultatów twojej pracy, ale nie płacić za twoją pracę.

- Pamiętaj, że wszystkie otrzymane sumy muszą zostać zapisane w księgowości.
- Raport finansowy, niezależnie od tego, jak jest męczący, pozostaje nadal częścią projektu. Tak, to twój obowiązek!
- Nie akceptuj odpowiedzi odmownej. Spróbuj gdzie indziej. Wypróbuj inne działania. Zachowaj kontakt ze sponsorami, do których się zwróciłeś.

**Zarządzanie
funduszami**



Sporządzanie podania

Każde podanie musi obejmować budżet, który zwykle przedstawia to, o co prosisz sponsora lub instytucję wspierającą

Pamiętaj aby:

- Budżet był zrównoważony (wydatki muszą być dokładnie takie same, jak wpływy).
- Sprawdź, jak wiele sponsor może ci zaoferować (część instytucji wspierających rzeczywiście jest ograniczona przez projekty lub organizacje). Prośba o więcej, niż mogą one dać, jest świadectwem złego planowania finansowego.
- Zdobądź informacje dotyczące kryteriów selekcji, priorytetów, zasad kalkulacji przyjętych przez sponsora. Trzymaj się ich.
- Powiedz sobie, że twoim zamierzeniem nie jest zdobycie pieniędzy, ale zrealizowanie celów projektu.
- Różnicuj źródła. Może mogą być komplementarne.
- Powiedz o wsparciu finansowym, które otrzymałeś od organizacji, wolontariuszy i innych sponsorów.
- Stosuj się do zasad wypełniania podania, nawet jeśli wydają ci się one niedorzeczne. W przeciwnym razie podanie zostanie odrzucone.
- Przedstaw realistyczny budżet! Ludzie zwykle wiedzą, ile co kosztuje. Zbyt niskie ceny są oznaką braku rozsądku lub wiedzy. Zbyt wygórowane ceny świadczą zwykle o złym zarządzaniu.
- Podlicz wszystkie koszty i wkłady (włącznie z tymi „w naturze”). Jeśli jest to potrzebne, sprawdź czy istnieją ograniczenia lub regulacje odnoszące się do tego, w jaki sposób sponsor rozlicza tzw. datki i dochód „w naturze”.





Powinienes:

- Utrzymywać kontakty ze sponsorem, nawet jeśli nie otrzymujesz funduszy.
- Prosić o wskazówki, jeśli zamierzasz lub musisz wykorzystać pieniądze na działania inne niż te, na które fundusze uzyskałeś.
- Podziękować sponsorom.
- Zachęcać ich, aby (w jakiś sposób) zaangażowali się w projekt.
- Docenić każdy wkład (nie tylko „wielkie pieniądze”).
- Wprowadzać zmiany, jeśli są one sensowne i umożliwiają wykonanie pozostałej części projektu.

Nie powinienes:

- Zniechęcać się, jeśli usłyszysz „nie”.
- Rozpoczynać działań, jeśli nie masz jeszcze na nie pieniędzy.
- Oczekiwać, że sponsorzy rozumieją znaczenie projektu, mimo że wcale im tego nie wyjaśniłeś.
- Lekceważyć wartości wkładu, choćby nawet był bardzo skromny!
- Działać sam. Księgowi, skarbnicy i eksperci też mogą być pomocni.

3.3.1.3. Zbieranie funduszy

Zebranie niezbędnych do przeprowadzenia projektu funduszy często jest trudne. Nie istnieje niestety sposób, który umożliwiłby zebranie w ciągu kilku dni niezbędnych pieniędzy, niemniej jednak pozostaje to kluczową kwestią w urzeczywistnianiu projektu. Wiele było już projektów, które nie mogły zostać zrealizowane z powodu braku funduszy.

Samo zbieranie funduszy nie może być postrzegane jedynie jako coś marginalnego wobec projektu. Wymaga ono niezwykle profesjonalnego podejścia. Projekt napotka konkurencję i z tego powodu musi być efektywny, przekonujący i innowacyjny i musi też oferować organizacjom wspierającym coś w zamian.

Poszukiwanie i zbieranie funduszy może być absorbującym zadaniem. Jednak jeśli jest kiepsko zorganizowane i zaplanowane, może się okazać frustrującym i przynoszącym rozczarowanie doświadczeniem. Kierując się wskazówkami profesjonalistów zajmujących się zbieraniem funduszy i zatrudnionych w większych organizacjach, należy sporządzić długoterminową strategię

zbierania funduszy, czyli: systematycznie gromadzić informacje o sponsorach, którzy będą popierać działania i cele twojej organizacji, informować potencjalnie zainteresowane fundacje i firmy o organizacji; przygotować podanie, aby projekt został sfinansowany.

Istnieją różne źródła finansowania (subwencje, sponsorowanie, pomoc humanitarna, indywidualne datki, wkład w wydatki) i różne metody wspierania projektu (można udostępnić sprzęt, budynki, personel, transport). To od ciebie zależy rozważenie różnych źródeł finansowania i wybranie tych, które w najlepszy sposób odpowiadają na potrzeby projektu.

Kilka ogólnych zasad zbierania funduszy

- Jest to część pracy związanej z public relations, wiążąca się z jasnym przedstawieniem wizjerunku projektu i organizacji.
- Ponieważ zbieranie funduszy musi być elementem ogólnej strategii organizacji, trzeba dostosować je do specyficznych potrzeb projektu.

Zarządzanie
funduszami





- Zbieranie funduszy jest prowadzone przez jedną osobę, pracującą w porozumieniu z całym zespołem i dyrektorem organizacji.
- Musi być zaplanowane, przewidziane w budżecie i skalkulowane w czasie. Podczas przeprowadzania projektu musi być ono regularnie poddawane ewaluacji, aby upewnić się, że są spełnione wszystkie niezbędne warunki.

Przed rozpoczęciem zbierania funduszy sprawdź:

- czy znasz na wylot projekt i organizację;
- czy wierzysz w projekt i jesteś gotowy przy nim trwać;
- do jakiego stopnia jesteś przygotowany/uprawniony do przerabiania pewnych aspektów projektu;
- czy masz listę uwzględniającą wszystko, co jest potrzebne, aby przeprowadzić projekt (także listę zasobów, które zostały udostępnione przez organizację);
- czy masz poparcie i zgodę innych partnerów projektu oraz członków twojej organizacji; poszukiwanie indywidualnych datków bądź też zwracanie się do pewnych fundacji wymaga niekiedy decyzji związanej z polityką organizacji.

Nota Bene: Większe projekty prawdopodobnie odniosą korzyść, jeśli zostaną podzielone na „sub-projekty”, a o fundusze na każdy z nich będzie się zabiegać oddzielnie.

a) Znajdowanie źródeł funduszy

Pierwszym krokiem w zbieraniu funduszy jest sporządzenie listy możliwości ich uzyskania. Trzeba tu zwrócić uwagę na różnorodność potencjalnych źródeł i typów zasobów.

Subwencje

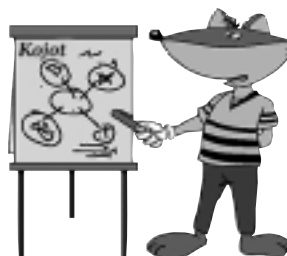
Są one dostępne poprzez programy finansowane z:

- funduszy publicznych, które są funduszami udostępnianymi przez państwa, aby wesprzeć rozwój określonych aspektów społeczeństwa obywatelskiego. Są one zarządzane poprzez programy za pośrednictwem

organów rządowych (władze lokalne lub regionalne, ministerstwa narodowe, organizacje międzynarodowe);

- funduszy prywatnych, które utrzymywane są przez firmy lub jednostki pragnące „zainwestować” w rozwój społeczeństwa obywatelskiego i które są zarządzane przez fundacje (zobacz także *Sponsorowanie*)

Programy mają cele, które pozwalają na ustalenie zasad przydzielania subwencji poprzez: sprecyzowanie typów projektów (i celów); określenie procedur składania podań i późniejszej selekcji; określenie maksymalnego poziomu subwencji, procentu całkowitych kosztów i tym podobnych.



Istnieją programy, czy to zarządzane przez instytucje rządowe czy przez fundacje, które oferują fundusze w różnych sektorach (poprzez cele programu) i na różnych poziomach (lokalnym, regionalnym, narodowym i międzynarodowym). Spróbuj odnaleźć wszystkie programy, które mogą być zgodne z twoim projektem i organizacją. Przed wysłaniem podania, sporządź porządną listę programów, które mogą zagwarantować fundusze.

Rozważ tematy podejmowane przez twój projekt (sektor społeczny, młodzież, zdrowie, środowisko, odrzucenie społeczne, prawa człowieka etc.) i poziom swojej aktywności (lokalny, narodowy, międzynarodowy). Sprawdź, jak odnosi się to do programów prowadzonych przez ministerstwo, władze lokalne, fundacje czy też inne organy.

Kiedy już sporządzisz listę ewentualnych źródeł, musisz wybrać te programy, których cele i dążenia odzwierciedlają cele i dążenia twojego programu. Wybierz programy funkcjonujące w takiej samej przestrzeni geograficznej jak twój program (nie ma sensu ubiegać się o subwencje jako projekt europejski, jeśli twój projekt nie ma wymiaru europejskiego). Aby tego dokonać, przygotuj informacje (tak wyczerpujące, jak to tylko możliwe) o każdym potencjalnym źródle funduszy.

**Zarządzanie
funduszami**





Informacje o rodzajach funduszy

- Nazwa i adres organizacji;
- Kontakt: skontaktuj się z osobami odpowiedzialnymi za przyjmowanie podań o fundusze;
- Rodzaje wspieranych projektów: jak zostały określone priorytety? Przez kogo i na jak długo?
- Procedura składania podania: czy istnieje określony formularz? Jeśli tak, to jak można go uzyskać? Czy istnieje nieprzekraczalny termin składania podań? Kiedy najlepiej składać podanie?
- Jaka jest procedura selekcji kandydatów? Kto decyduje o tym przydziale? Czy subwencje są określane przez komisję? Jaka jest maksymalna kwota/procent ogólnych kosztów przyznawanych na projekt?
- Czy do podania powinna być dołączona jeszcze jakaś dokumentacja?

Nie bój się skontaktować z organizacją, aby zadać te pytania.

Nie ma sensu wysyłać podania na chybił trafił: upewnij się, że twój apel jest skierowany tam, gdzie powinien. Projekt musi spełniać kryteria przyznawania subwencji i być interesujący dla potencjalnego ofiarodawcy.

W celu otrzymania informacji o programach i fundacjach możesz zwrócić się do władz lokalnych i regionalnych bądź też ośrodków informacji młodzieżowej. Istnieją listy zawierające szczegółowe informacje o różnych możliwościach stwarzanych przez fundacje. Również Internet stanowi źródło informacji o fundacjach. Zapytaj także ludzi dookoła, aby dowiedzieć się, w jaki sposób inne projekty otrzymały fundusze.

Kiedy dokonałeś już pierwszej selekcji, możesz przesłać podanie, dbając o przestrzeganie procedur wymaganych przez organizację przyznającą fundusze (zobacz poniżej: Spisywanie podania).

Sponsorowanie

Stanowi wsparcie finansowe udzielane projektowi bezpośrednio przez firmę, bank bądź też inne ciało. Obecnie większość funduszy na programy młodzieżowe uzyskiwana jest z subwencji przydzielanych przez programy lub fundacje (szczególnie w międzynarodowym sektorze młodzieżowym). Wkłady firm są minimalne lub wręcz nie istnieją. Przypuszczalnie jest to wynikiem braku obustronnego zrozumienia (przedsiębiorstwa nie są obeznane z pracą z młodzieżą, a organizatorzy projektu

nie zawsze poszukują funduszy w sektorze prywatnym) lub efektem sprzeczności ideologicznych.

Jednakże wydaje się, że firmy są w coraz większym stopniu zainteresowane projektami i otwarte na udział w ich finansowaniu. A to przede wszystkim z powodu wiążącej się z tym reklamy (finansując projekt, firma kreuje pozytywny wizerunek „hojnego” przedsiębiorstwa i jest łączona z wizerunkiem projektu) lub podatku (datki kuszą zwolnieniem podatkowym). Ważne jest, że duże firmy przeznaczają część rocznego budżetu na finansowanie projektów. Część tych pieniędzy wypłacana jest bezpośrednio fundacjom, część może zostać użyta, aby wesprzeć projekt.

Ostatnie badanie pokazuje, że wsparcie dla projektów płynie w głównej mierze od sektorów: finansowego, energetycznego, elektronicznego (włączając nowe technologie), tytoniowego i alkoholowego.

Oprócz tych głównych sektorów również małe lokalne firmy mogą zagwarantować nieocenione wsparcie. Pamiętaj, że wsparcie niekoniecznie oznacza konkretne pieniądze – firma może pomóc, udostępniając swój sprzęt, transport, personel etc.

Kiedy zwracasz się do firmy, pamiętaj o tym, że stajesz się uczestnikiem rynku, i że twój „produkt” musi być konkurencyjny. „Sprzedajesz” wizerunek (działanie wspólnoty, zmiana społeczna, praca młodzieżowa, postęp społeczny etc.). Dla firmy datki są nośnikami autoreklamy i sposobem przekazywania nowego wizerunku „hojności” i „sumienia społecznego”. Jest to połączenie jej wizerunku z twoim projektem.

Czego oczekują sponsorzy?

- Zapewnienia, że projekt zostanie pomyślnie zrealizowany;
- Rozsądnego zarządzania funduszami i użytkowania ich zgodnie z przeznaczeniem ustalonym w opisie projektu;
- Dobrej reklamy dotyczącej projektu... i wymieniania ich nazwisk podczas wszystkich wydarzeń;
- Projektu, który jest jasny i dobrze ułożony;
- Solidnej księgowości;
- „Profesjonalnego”, solidnego i dobrze poinformowanego zespołu;
- Sukcesu podobnego do poprzedniego i/lub widoków na rozwój;
- Wsparcia ze strony wspólnoty, wśród której będziesz prowadzić projekt.

Zarządzanie
funduszami





Nie istnieje lista firm wspierających projekty. Dlatego też:

- znajdź firmy, które zapewniały już wsparcie, dowiedz się, dlaczego to robiły i jakiego typu projekty były wybierane;
- bądź kreatywny i nawiąż kontakt z firmami, do których wcześniej nigdy się nie zwracano;
- pracuj nad tym, aby być przekonującym i nad sprzedażem swojego „produktu”.

Indywidualne datki

Aby zebrać niezbędne do realizacji projektu zasoby, możesz zwrócić się z prośbą o datki indywidualne. Zbieranie funduszy od pojedynczych osób może być przeprowadzane na różne sposoby:

- zbiórki (pieniędzy lub sprzętu);
- loterie fantowe;
- lokalna wyprzedaż rzeczy używanych i lokalne wydarzenia;
- prowadzenie kampanii zbierania funduszy.

Zbieranie funduszy od pojedynczych osób powoduje, że ludzie zaczynają interesować się twoim projektem i staje się on w efekcie lepiej znany. Jest to również sposób na zaangażowanie ludzi w projekt. To może się okazać użyteczne w wypadku projektów lokalnych.

Problem ze zbieraniem datków indywidualnych polega na tym, że potencjalni ofiarodawcy są rozproszeni i trudno jest ukierunkować apel. W przypadku projektów narodowych i międzynarodowych potrzebna jest zwykle poważniejsza kampania informacyjna. Upewnij się, że koszt takiej kampanii nie będzie wyższy niż oczekiwany oddźwięk.

Mając sporządzoną listę ewentualnych źródeł, będziesz musiał ubiegać się o fundusze. Podczas pierwszego etapu zbierania funduszy pamiętaj

o tym, aby konsultować się partnerami twojego programu, a także z tymi, którzy odpowiedzialni są za podejmowanie decyzji w twojej organizacji. Upewnij się, że masz ich poparcie.

b) Spisywanie podania

Kiedy ustaliłeś już listę ewentualnych sponsorów, musisz się z nimi skontaktować, aby wyjaśnić im ideę projektu, przedstawić swoją organizację i określić, jakiego wsparcia szukasz.

Prezentowanie projektu

Przygotuj prezentację opisującą dokładnie w jasny i zwięzły sposób twój projekt; każdy etap musi być zarysowany, a projekt musi być realistyczny, aby miał szanse powodzenia.

Sporządzając podanie, sprawdź czy istnieją określone formularze (większość programów jak również wiele organizacji je dostarcza). Jeśli istnieje formularz, musi być on wykorzystany i procedura składania podania musi być do niego ściśle dostosowana.

Twoje podanie musi w pełni wyjaśnić, co składa się na projekt, w jakim kontekście będzie on realizowany, musi określać rozmiar budżetu i ilość niezbędnych funduszy, o jakie prosisz.

Czytając to podanie, ludzie muszą mieć możliwość sprawdzenia jego wiarygodności i oceny szans jego powodzenia. Im projekt jaśniejszy i bardziej szczegółowy, tym bardziej wydaje się realistyczny.



**Zarządzanie
funduszami**





Sporządzanie podania

Podanie

0 – Tytuł projektu, lokalizacja, czas trwania i grupa docelowa

1. – Przyczyna realizacji projektu (analiza potrzeb)

- Na jakie potrzeby odpowiada projekt? Jakie masz dane na poparcie analizy potrzeb? Dlaczego trzeba odpowiedzieć na te potrzeby?
- Czy inni członkowie wspólnoty dzielają twój punkt widzenia?
- Jak chcesz działać?

(zobacz też rozdział 3 – Analiza potrzeb)

2. – Co chciałbyś osiągnąć poprzez projekt? (cele i dążenia)

- Jakie są oczekiwane rezultaty?
- Jak projekt wpłynie na tych, którzy cię otaczają?
- Jak wpłynie on na wspólnotę?
- W jaki sposób cele projektu odzwierciedlają cele twojej organizacji?

Nota Bene: cele projektu muszą być wystarczająco jasne, specyficzne i możliwe do oceny

(zobacz również rozdział 3: Konkretnie cele)

3. – W jaki sposób chcesz osiągnąć cele? (metody)

- Jaką formę przyjmie projekt? Opisz jego strukturę i realizowane w ramach projektu działania. Uzasadnij, dlaczego właśnie te działania? Czy program działań jest wykonalny?
- Czy powołany zostanie pełnoetatowy koordynator projektu? Kto bierze udział w projekcie, w jaki sposób?

(zobacz również rozdział 3: Strategia i metodologia)

4. – Jakie zasoby są niezbędne? (fundusze, materiały, budynki)

- Czy budżet jest odpowiedni do potrzeb programu? Czy wszystkie koszty zostały wyjaśnione (koszty podróży, budynków, materiałów, personelu etc.)? Czy budżet jest wystarczająco szczegółowy?
- W jaki sposób koszty te zostaną pokryte?

5. – Kto będzie koordynował projekt?

- Tożsamość koordynatora (nazwisko, adres, numer telefonu, faks i e-mail)
- Jaka jest jego rola w projekcie? Czy może on podejmować decyzje? Jak mocne są jego kontakty z innymi członkami organizacji i ciałami podejmującymi decyzje?
- Czy uczestnicy biorą udział w prowadzeniu i koordynowaniu projektu? Jeśli tak, w jaki sposób?

6. – Kiedy projekt będzie implementowany?

- Kiedy projekt się rozpocznie i kiedy się skończy? Podaj szczegóły dotyczące etapów projektu i nieprzekraczalnych terminów.
- Jakie działania są już realizowane?
- Na jakim etapie zostanie zatrudniony personel?





7. – W jaki sposób projekt zostanie poddany ewaluacji?

- Jak i wedle jakich kryteriów projekt będzie poddany ewaluacji?
- Czy planowana jest faza kontynuacji?

(zobacz rozdział 3: Ewaluacja)

8. – Budżet

Bądź świadomy faktu, że organizacje wspierające traktują budżet jako najważniejszą część podania. Musisz uwzględnić następujące informacje:

Wydatki

- Lista wydatków związanych z projektem.
- Oszacuj koszt całkowitych rozchodów (w walucie określonej w formularzu).
- Wydatki muszą się zgadzać z przewidywanym planem działań, tak jak zostało to opisane na wstępie.
- Oszacuj koszty eksploatacji każdego z surowców udostępnionych przez sektor prywatny i włącz je do wydatków (uwzględnij rachunki).
- Podlicz całkowitą wartość wydatków.

Rachunki

- Uwzględnij wszystkie źródła funduszy niezbędnych dla realizacji projektu (własne zasoby organizacji, wkłady uczestników, subwencje, surowce, to co zostało podarowane lub pożyczone i fundusze uzyskane od sponsorów).
- Oszacuj koszt eksploatacji udostępnionych materiałów bądź też materiałów ofiarowanych przez sponsorów.
- Kwota, o jaką prosisz, musi być jasno wyrażona (i nie może przewyższać przyznanego zwykle maksimum).
- Podlicz całkowite rachunki. Uzyskana suma musi być równa całkowitym wydatkom (w innym wypadku udowadniasz, że nie dysponujesz wszystkimi niezbędnymi środkami, i że z tego powodu przeprowadzenie projektu jest niemożliwe).

Nota Bene: Bądź świadomy faktu, że budżet jest jedną z pierwszych rzeczy, na którą zwrócić uwagę organizacje wspierające. Dlatego też:

- twój budżet musi wzbudzić zaufanie i udowodnić, że projekt jest zarówno realistyczny, jak i godny zaufania;
- musi pasować do opisu projektu;
- mimo tego, że jest tymczasowy, musi jak najlepiej określić ostateczne kwoty;
- sporządź uczciwy i realistyczny budżet (sprawdź swoje obliczenia i poproś kogoś niezwiązanego z projektem, aby zrobił to samo);
- zaokrąglaj w górę/w dół (żadnych punktów dziesiętnych);
- przygotuj obliczenia we wskazanej przez podanie walucie;
- zróżnicuj źródła finansowania (nie kieruj się do jednego źródła ze wszystkimi potrzebami);
- zaznacz, czy fundusze, które zamierzasz włączyć do kategorii rachunków, zostały już przydzielone (zatwierdzone), czy też potwierdzenie jest nadal nierozstrzygnięte.

**Zarządzanie
funduszami**





Zarządzanie funduszami



Kilka rad dotyczących sporządzania podania

- Podanie musi być jasne, łatwe do zrozumienia i czytelne (napisz je na maszynie lub wydrukuj i unikaj stosowania małej czcionki tylko po to, aby napisać jak najwięcej w formularzu!);
- Musi się ono łączyć z listem przewodnim, wyjaśniającym, dlaczego podanie jest składane i wskazującym na tytuł projektu, sumę, o jaką się prosi i inne dodatkowe informacje (artykuły z gazet, statuty organizacji, etc.);
- Wszystkie informacje dotyczące projektu muszą być zawarte w samym podaniu bądź też w odpowiednim formularzu;
- Poproś kogoś niezwiązanego z projektem, aby przeczytał jeszcze raz podanie i sprawdził, czy to, o co prosisz, jest jasno wyrażone.

Nawiąż kontakt z organizacją wspierającą

- Nie wstydź się nawiązania kontaktu z osobami odpowiedzialnymi za prowadzenie programów przydzielania funduszy i zjednanie sobie ich poparcia. Im więcej będą oni mieli informacji, tym lepiej będą przygotowani, aby bronić twojej sprawy.
- Nie wahaj się nadawać twojej organizacji rozgłosu (szczególnie wobec fundacji).
- Nie wahaj się dzwonić z pytaniem, jak przebiega procedura rozpatrywania podania, czy zostały spełnione wszystkie wymagane kryteria i kiedy zostanie podjęta decyzja.
- I wreszcie, zaproś organizację wspierającą, aby sama bezpośrednio sprawdziła projekt.

W skrócie

Tego unikaj.

- Nie wysyłaj regularnie identycznych prezentacji projektu do wielu fundacji, instytucji czy firm.
- Jeśli istnieje osoba odpowiedzialna za zajmowanie się podaniami, pisz do niej, a nie bezpośrednio do dyrektora programu/fundacji.
- Nie wysyłaj kopii podania.
- Nie proś o niedorzeczną kwotę.
- Nie wysyłaj podania, jeśli czas składania podań już minął.
- Nie zakładaj, że organizacja wspierająca zna warunki, w jakich ma zostać przeprowadzony projekt, bądź też wie o potrzebach, jakie ma on zaspokoić.
- Nie proś o fundusze na koszty operacyjne lub zakup materiału dla twojej organizacji.
- Nie błagaj.

Praktyczne rady

- Określ i wybierz instytucje/fundacje/firmy, które będą skłonne udzielić wsparcia twojemu projektowi lub organizacji, ponieważ cele ich działalności są podobne.
- Upewnij się, że twoje projekty są wiarygodne (nierealistyczne podania mogą zniszczyć szanse twojej organizacji w przyszłości).
- Nie zapomnij dołączyć pełnego adresu twojej organizacji i nazwiska odpowiedzialnej za kontakt osoby.
- Uwierz w swój projekt.
- Dostosuj swoje podanie do priorytetów organizacji wspierającej.
- Zrób użytek z kontaktów osobistych.
- Jeśli w związku z projektem podajesz nazwiska ekspertów, pamiętaj, aby ich o tym poinformować.
- Sporządź szczegółowy, realistyczny budżet, który jest wyważony i dokładny.
- Przygotuj jasną i zwięzłą prezentację projektu.
- Unikaj skrótów.
- Prowadź rejestr podejmowanych działań. Wymagany będzie potem raport działania (tak więc zachowaj artykuły z gazet, rejestr wkładu uczestników, etc) i raport dotyczący ostatecznych rachunków (zachowaj wszystkie faktury).
- Spróbuj rozwinąć partnerstwo ze sponsorami, szczególnie z tymi, których cele są zbliżone do celów twojej organizacji.
- Nie zapomnij podziękować sponsorom za ich wsparcie.



Sponsorowanie

Podanie o fundusze poprzez sponsorowanie nie będzie jakoś znacząco różnić się od innych. Lu-

dzie kontrolujący fundusze firmy potrzebują tych samych informacji o twoim projekcie. Jednakże musisz bardziej „komercyjnie” podejść do sprawy.

Praktyczne rady

- Postaw się w położeniu firmy: dlaczego powinna ona przeznaczyć pieniądze na twój projekt, zamiast np. inwestować na giełdzie? Dlaczego na twój projekt, a nie na inny? Co może ona uzyskać dzięki identyfikacji z twoim projektem? Rozważ te istotne pytania podczas sporządzania podania.
- Pomyśl o projekcie z perspektywy firmy.
- Wykorzystaj wszystkie łączące cię z firmą kontakty.
- Pomyśl o różnego typu wsparciu, jakie mogłaby ci zapewnić firma. Niekiedy firmie zamiast pieniędzy opłaca się bardziej wypożyczenie na kilka tygodni samochodu, sprzętu czy nawet dostarczenie pomocy w postaci członków personelu.
- Nawet wartość prezentów „w naturze” powinna zostać oszacowana i włączona do budżetu.
- Nie odstępuj od założenia, że otrzymasz fundusze, których potrzebujesz, ale myśl też o alternatywnych źródłach.
- Zastanów się poważnie, czyj podpis miałby strategiczne znaczenie dla listu przewodniego (twój/przewodniczącego organizacji, etc).
- Podkreśl korzyści, jakie firma odniesie poprzez wspieranie twojego projektu (szczególnie pod względem reklamy).

Podczas trwania projektu

Nadaj projektowi rozgłos i nie zapomnij wspomnieć o tym, skąd pochodzą pieniądze!

Jak wspomniano wyżej, finansowanie projektu jest dla organizacji wspierających sposobem na reklamę, dlatego też podczas trwania projektu wszystkie działania publiczne muszą kierować w taki czy inny sposób uwagę na źródło funduszy (użycie logo, naklejek lub po prostu nazwisk sponsorów).

W niektórych wypadkach organizacje wspierające mają dokładne wymagania dotyczące rodzaju reklamy, jaką chcą uzyskać w zamian za finansowanie projektu. Sprawdź więc, jakie są ich oczekiwania i czy zgadzają się one z oczekiwaniami twojego projektu bądź też organizacji. To ty musisz zachować kontrolę – nie pozwól, aby sponsorzy dyktowali ci priorytety! Pamiętaj, aby zaprosić sponsorów do udziału w kilku etapach projektu, zwłaszcza w ostatnim.

Pomyśl o raporcie: podczas implementacji projektu pamiętaj o tym, aby zachować wszystko, co może zostać użyte jako rejestr projektu i przydać się podczas przygotowywania raportu:

- zachowaj artykuły z gazet, plakaty, nagrania wideo, raporty uczestników, zdjęcia etc., przydadzą się podczas przygotowania raportu dotyczącego działań;

- zachowaj wszystkie faktury do sporządzenia raportu finansowego.

Jeśli z jakiegoś powodu musisz zmienić sposób realizowania projektu w takiej mierze, że znacząco wpłynie to na działania związane z projektem, musisz poinformować o tym sponsorów. Pamiętaj, że poproszą oni o raport dotyczący działań, jak również raport finansowy i sprawdzą, czy pasują one do początkowego opisu projektu, na który przeznaczyli pieniądze.

Po zakończeniu: raport dotyczący projektu

Sponsorzy poproszą o raport składający się z dwóch części: pierwszej dotyczącej przeprowadzenia projektu i drugiej: dotyczącej kwestii finansowych. Mimo że raport nie stanowi integralnego elementu zbierania funduszy na projekt, to jednak jest on elementem długoterminowej strategii zbierania funduszy. Raport dotyczący działań musi być zwięzły, natomiast raport o wydatkach powinien być szczegółowy i wyczerpujący. Trzeba uzasadnić wszystkie rozchody.

Raport będzie odzwierciedlał umiejętność organizacji w doprowadzeniu projektu do pomyślnego zakończenia. Twoje rachunki będą sponsorom niezbędne, postaraj się więc, aby były klarowne i kompletne. Pamiętaj o dołączeniu kopii faktur wszystkich wydatków.

**Zarządzanie
finansami**





Zarządzanie finansami



Zapytaj sponsorów, czy pieniądze, które pozostały, mogą być przeznaczone na fazę kontynuacji i zasróż, że jeśli się nie zgodzą gotów jesteś je oddać.

Raport jest generalnie sposobem nadania rozgłosu twojej organizacji wśród organizacji wspierających.

Utrzymywanie dobrych stosunków ze sponsorami stawia cię w dogodnej pozycji w momencie ponownego zbierania funduszy.

3.3.1.4. Zasoby materialne i techniczne

Zasoby materialne i techniczne z wielu względów stanowią jedno i to samo. Jeśli masz pieniądze, możesz wynająć lub kupić sprzęt, produkty bądź też zapewnić ekspertyzę. Wszystkie one mają wartość ekonomiczną, która musi być wzięta pod uwagę.

Zasoby materialne obejmują rzeczy tak różne, jak pomieszczenia seminaryjne, kserokopiarki, komputery, samochody do transportu czy też jedzenie i napoje. Jeśli pracujesz na poziomie narodowym lub lokalnym, dobrze jest nawiązać partnerstwo i współpracę z podobnymi organizacjami. Weź pod uwagę, że niektóre urządzenia są wykorzystywane bardzo nieregularnie (np. studia nagrań, sprzęt wideo, obiekty sportowe). W niektórych wypadkach możliwe jest także znalezienie sprzętu, który możesz użytkować za darmo bądź po „przyjaznych” cenach. To może stanowić dobrą okazję do nawiązania przydatnych sojuszy z innymi organizacjami i instytucjami. A to przedstawiane jest w budżecie jako wpływ.

Zakup sprzętu technicznego jest utrudniany przez niektóre programy i sponsorów, którzy boją się, że ich pieniądze zostaną wchłonięte przez strukturę i nie zostaną przeznaczone na działanie. Pomijając hipokryzję takich zachowań (również tych, które nie akceptują kupna, ale tolerują dzierżawę), faktem jest, że jeśli część projektu/budżetu jest zbyt obszerna w porównaniu z innymi, wizerunek całości jest niekorzystny. Jeśli wydaje ci się, że potrzebny jest zakup sprzętu (w niektórych sytuacjach jest to uzasadnione), upewnij się, że naprawdę wykorzystasz wszystkie możliwości wynajmu, pożyczki i dzierżawy. Zrób to choćby dlatego, że projekt może nigdy nie zostać powtórzony i część sprzętu będzie po prostu bezużyteczna.

Ekspertyza techniczna również stanowi zasób. Podobnie jak w przypadku sprzętu materialnego, zawsze sprawdź możliwość skorzystania z pomocy

wolontariuszy lub ludzi, którzy mogą podzielić się swoją wiedzą z innymi. Jednak również ty, jako zarządzający projektem, musisz rozwinąć w pewnych dziedzinach swoje kompetencje techniczne. Upewnij się, że wysiłek, którego organizacja lub projekt wymaga od jednej osoby jest uzasadniony i ustal, w których wypadkach jest to usprawiedliwione. Zrób to, mając na uwadze prawdopodobieństwo powtórzenia działań.

Sporządzenie podania



- Upewnij się, że wkłady w naturze i pożyczki materiału mogą zostać odpowiednio wyjaśnione w budżecie i raporcie finansowym.
- Nie stwarzaj wrażenia, że cały projekt to tylko kupowanie najnowszego komputera z wbudowaną mikrofalówką i wideo systemem 3D.
- Rozważ możliwość dzierżawy zamiast kupowania.
- Zapytaj wolontariuszy/ekspertów technicznych, w jakim stopniu doceniane są ich usługi.
- Pamiętaj, że „nie ma darmowych lunchów”. Ktoś musi w końcu za nie zapłacić. Mogą one przynieść dochód, ale stanowią też wydatek, jeśli to ty musisz za nie płacić.

3.3.1.5. Zarządzanie ludźmi

Sukces wzbudza podziw. Jednakże sukces wzniesca również zazdrość. Zarządzanie ludźmi (zwane często „zarządzaniem zasobami ludzkimi”) w zarządzaniu projektem oznacza w pierwszym rzędzie zarządzanie zespołem kierującym projektem (zobacz kolejny rozdział).

Dodatkowo, zarządzanie ludźmi to w dużym stopniu umiejętność uzyskania tego, co najlepsze i wydobywania z ludzi tego, co w nich najbardziej wartościowe dla korzyści innych (i naturalnie dla nich samych). Spośród wielu innych, następujące osoby wpłyną na implementację i rezultat twojego projektu:

- Twoi koledzy
- Wolontariusze lub aktywiści z twojej organizacji
- Młodzi ludzie biorący udział w projekcie.



Zalecenia dotyczące zarządzania...

Koledzy (zobacz praca w grupie)

- Szanuj ich obawy i spróbuj je przewyciężyć. Zaangażuj ich tak dalece, jak chcą się zaangażować, ale nie obarczaj ich nadmiernymi obowiązkami, o które nie prosili.
- Skorzystaj z ich doświadczenia i zobacz, jakie związki możesz stworzyć między ich projektami a swoim projektem. Dostrzegaj w nich sojuszników, nie wrogów.
- Przydziel im obowiązki, jeśli chcą je przyjąć. Zaangażuj ich jako zasoby, jeśli tego chcą. Konsultuj się z nimi, jeśli zmiany realizowane przez projekt, mają na nich wpływ.
- Zaakceptuj fakt, że koledzy mogą nie być tak pełni zapału jak ty. Rozważ również zasadność ich sprzeciwów i zastrzeżeń.

Wolontariusze

- Przydziel im obowiązki i konsultuj się z nimi w kwestiach, w których mają dużą wiedzę. Nie oczekuj ich opinii lub zaangażowania w sprawy, w których nie czują się kompetentni; możesz na nich w ten sposób próbować wywierać nacisk.
- Zaangażuj ich wcześniej w proces, proporcjonalnie do poświęceń, jakiego od nich oczekujesz.
- Wyraź jasno swoje oczekiwania i postaraj się zrozumieć ich obawy (i oczekiwania).
- Docenij ich pracę i podziękuj im. Zawsze.
- Sprawdź, w jaki sposób mogą oni skorzystać z projektu (np. dalsze szkolenie, kwalifikacje na kurs, doświadczenie zawodowe etc.).
- Zaakceptuj, że wolontariusze mogą oczekiwać wynagrodzenia (niekoniecznie finansowego). Rozważ systemy wsparcia.
- Wolontariat, oprócz strony finansowej, ma również wartość polityczną i społeczną. Upewnij się, że go doceniasz. Szczególnie, jeśli jest on dopasowany do twojego własnego projektu lub jego części.
- Podczas sporządzania projektu rozważ koszty szkolenia i przygotowania wolontariuszy

Młodzi ludzie

To właśnie młodzi ludzie będą przez większość czasu celem i podmiotem twojego projektu. Możliwe, że nie postrzegasz ich jako swych partnerów i kolegów. Faktem jest jednak, że młodzi ludzie stanowią zasoby projektu, przypuszczalnie najważniejsze ze wszystkich, dlatego że... trudno jest przygotowywać projekt młodzieżowy bez młodych ludzi.

Młodzi ludzie mogą stanowić zasoby, zakładając że:

- Są postrzegani i traktowani jako partnerzy, a nie tylko konsumenci lub uczestnicy cudownego projektu, w którym jesteś niezastąpionym dyrektorem (!);
- Ich opinie są doceniane i brane pod uwagę podczas planowania i zarządzania projektem;
- Są postrzegani jako cenny nabytek, a nie jako problem;
- Ich doświadczenia są przyjmowane i cenione. Może trudno w to uwierzyć, ale młodzi ludzie mogą wiedzieć więcej o młodych ludziach niż dorośli;
- Projekt jest prowadzony przez młodych ludzi, nawet jeśli jest zarządzany przez ciebie i twoich kolegów;
- Projekt jest przygotowywany dla nich i z nimi, a nie o nich lub na ich temat. Sprawdź dokładnie tę część. Zapytaj sam siebie: co młodzi ludzie uzyskają dzięki projektowi, czy jest wystarczająco dobry, czy byłbyś na ich miejscu zadowolony, ile stereotypów (twoich i społeczeństwa) starasz się poprzez projekt pokazać, jaka jest rola młodych ludzi w projekcie, jak mogą oni na niego wpłynąć, czego mogą się nauczyć dzięki sposobom implementacji projektu.

3.3.1.6. Praca zespołowa

Dobra praca zespołowa jest równie stymulująca jak czarna kawa i równie ciężko się po niej później zasypia (na podstawie przysłowia, Ann Lindberg)

W przeprowadzaniu projektu ważna jest praca zespołowa. Zapobiega ona identyfikowaniu projektu z jedną osobą, wnosi różne umiejętności i może go wzmocnić. Jednakże projekt musi iść naprzód, musi mieścić się w nieprzekraczalnych terminach i musi być wykonywana praca. Znajdujący się w centrum projektu zespół powinien wręcz żonglować wieloma działaniami. Zespoły muszą być zdolne do podejmowania decyzji dotyczących kwestii organizacyjnych i finansowych, a jednocześnie umieć stworzyć wokół projektu atmosferę energii i zainteresowania. Innymi słowy, zespoły muszą pracować efektywnie. Wspólna praca z ludźmi mającymi różne pomysły i osobowości, pochodzącymi z różnych środowisk społecznych i kulturowych, dysponującymi różnymi umiejętnościami, czasem nawet posługującymi się innymi językami..., to wszystko brzmi gładko, ale często wymaga ciężkiej pracy.

Pierwsza część tego paragrafu koncentrować się będzie na pracy zespołowej jako takiej.

**Zarządzanie
ludźmi i...
praca zespołowa**





**Zarządzanie
ludźmi i...
praca zespołowa**



Omawia ona następujące sprawy:

- problemy dotyczące współpracy,
- model efektywnej pracy zespołowej,
- 6 wskazówek, które mogą pomóc w rozwoju efektywnego zespołu,
- strukturę podejmowania decyzji w zespołach,
- relację między zespołem zajmującym się projektem a światem zewnętrznym.

Praca w zespole należy do trudnych, ale ekscytujących. Staje się zaś jeszcze trudniejsza i bardziej ekscytująca, kiedy pracuje się w zespole wielokulturowym.

Oczywiste jest, że efektywna praca zespołowa nie bierze się znikąd. Rozwój dobrej pracy zespołowej musi być wspomagany.

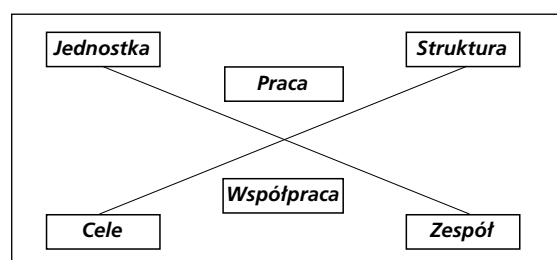
Druga część tego rozdziału będzie się koncentrować na specyfice zespołów wielokulturowych. Omawia ona następujące sprawy:

- dlaczego zespół wielokulturowy jest czymś cennym,
- specyfika i pułapki,
- sugestie, dotyczące tego, jak pracować w zespołach wielokulturowych.

Zespół, zespół, królestwo za zespół!

Współpraca – magiczne słowo: cztery elementy współpracy

Jednym z kluczowych elementów w pracy zespołowej jest efektywna współpraca. Bardzo łatwo jest mówić o współpracy, trudniej ją realizować. Większość problemów związanych ze współpracą wiąże się z kwestiami relacji (problemy wiążące się ze wspólną pracą) i zadań (problemy wiążące się z zadaniami).



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

Problemy wiążące się ze wspólną pracą	Problemy wiążące się z zadaniami
Problemy na poziomie jednostki Problemy te wiążą się z trzema podstawowymi potrzebami społecznymi: chęcią bycia w zespole, potrzebą wpływania na pracę zespołową i przywiązaniem. Ich znaczenie dla jednostek zależy od czasu współpracy w zespole oraz od tego, jak głęboka jest ta współpraca. Jeśli praca zespołowa jest dla członków niezmiernie ważna, będą się oni starali zrealizować jak najwięcej podstawowych potrzeb. Potrzeby te wpływają na zespół. Na przykład jednostki, które chcą mieć wpływ na projekt, będą konkurowały z innymi. Ludzie, którzy nie czują, że są w zespole, będą zabiegali o zainteresowanie... Świadomość, że członkowie zespołu mają takie potrzeby i otwartość na rozmowę o tych kwestiach pomogą zmniejszyć napięcia między jednostkami a zespołem. Problemy na poziomie zespołu Fakt, że zespół nie jest spójny może być efektem zbyt dużej heterogeniczności, braku kontaktu między członkami grupy, sprzecznego postrzegania celów, zbyt zorientowanego na realizację zadania kierownictwa, etc... Otwarta i szczerza dyskusja może pomóc w rozwiązywaniu problemów na poziomie zespołu.	Cele Problemy lub konflikty pojawiają się wtedy, kiedy cele zespołu nie są jasne i dobrze zdefiniowane. Jasne cele pozwalają na zmierzenie i ewaluację postępów w pracy zespołowej. Jeśli cele są niewyraźne i przestały być jasne, przerwij pracę i przedyskutuj je jeszcze raz. Współpraca nasila się, jeśli członkowie grupy muszą pracować wspólnie, aby osiągnąć cel. Struktura Aby osiągnąć cele, zespół potrzebuje określonej struktury zadań. Dotyczy to zasad, metod, strategii, podziału zadań i władzy... Aby zespół pracował efektywnie, struktura ta musi zostać zaakceptowana przez wszystkich członków zespołu. To również wymaga dyskusji i otwartej komunikacji.



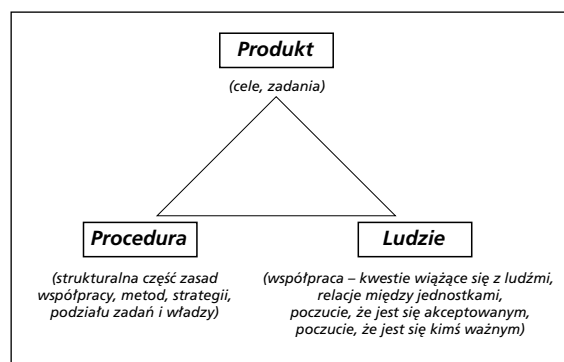
Aby zespół odnosił sukcesy i był efektywny te cztery elementy muszą być zrównoważone. Nie jest to łatwe w zespole złożonym z ludzi, którzy mają inne potrzeby, oczekiwania, zdolności, umiejętności społeczne, a czasem reprezentują inne środowisko społeczne i kulturę. Równowaga między czterema wymienionymi wyżej elementami umożliwia uświadomienie sobie różnic i ich przedyskutowanie. To zabiera czas, ale w dłuższej perspektywie pomoże zespołowi sprawnie działać.

Model efektywnej pracy zespołowej

Trójkąt „3 P” czyli Produkt-Procedura-Ludzie (ang. Product-Procedure-People)

„Projekt musi rozwijać się, musi mieścić się w nieprzekraczalnych terminach i musi być wykonywana praca. Ludzie kierujący projektem muszą stać się efektywnym zespołem...”
(Lawrie, 1996).

Trójkąt „3 P” oznacza, że jeśli zespół ma być efektywny to musi istnieć równowaga między produktem, procedurą i ludźmi w zespole.



Trójkąt oznacza, że w efektywnym zespole musi istnieć równowaga między tymi trzema elementami.

- Nadmierne przywiązanie do procedur i zbyt sztywne zasady zabijają kreatywność i spontaniczność ludzi. Ludzie będą się gorzej czuli, a to nie wpłynie dobrze na produkt (rezultat).
- Nadmierne przywiązanie do kwestii związanych z ludźmi, zbyt częste mówienie o tym, jak się czujemy, czy się lubimy lub też nie lubimy, zmniejszy koncentrację na rezultatach; a przecież zespół nie jest grupą terapeutyczną;
- Nadmierne skupianie się na produkcie (rezultacie) będzie przeszkadzać zespołowi w znalezieniu dobrych procedur pracy i bę-

dzie miało wpływ na kwestie związane z ludźmi (może brakować czasu na to, aby wysłuchać pomysłów innych oraz żeby ocenić pracę i proces).

Wiele zespołów intensywnie koncentruje się na produkcji (rezultacie). Głównie z powodu braku czasu nie dba się jednak o to, aby lepiej się poznać, pomyśleć o procedurach dotyczących wspólnej pracy, aby ocenić to, jak ludzie czują się w grupie – „Mamy tylko dwa dni na to spotkanie przygotowawcze...”.

Początkowo wydawać by się mogło, że bardziej efektywnie byłoby skoncentrować całą uwagę na zadaniu, na produkcji; jeśli nie musisz przeznaczać czasu na słuchanie różnych pomysłów, masz więcej czasu, aby wykonać zadanie. Jednakże w dłuższej perspektywie bardziej efektywne jest słuchanie siebie nawzajem i poświęcanie sobie czasu. Można dzięki temu np. określić przyczynę problemu; uważne słuchanie siebie nawzajem może pomóc w motywowaniu ludzi (słuchanie = zwrócenie uwagi = uznanie dla danej osoby; dana osoba jest ważna dla zespołu = ma lepszą motywację do pracy). Dynamiczna równowaga między produktem – procedurą – ludźmi w dłuższej perspektywie pomoże zespołowi znacznie lepiej funkcjonować.

„3P”: metoda odzwierciedlenia twojej pracy zespołowej

Ten model może ci pomóc w bardziej efektywnej pracy, ale może być też metodą ewaluacji twojej pracy zespołowej. Poproś wszystkich członków grupy, aby przyporządkowali do każdego z elementów projektu ocenę od 1 do 5.

Przedyskutuj później uzyskane oceny i zapytaj ludzi, dlaczego dali takie oceny, a nie inne. Co należy zmienić, aby ocena była wyższa?

Model rozwoju zespołu

Zespoły, podobnie jak wszystkie grupy, rozwijają się podczas wspólnej pracy. Trzeba poświęcić dużo czasu i wysiłku, aby stać się efektywnym zespołem.

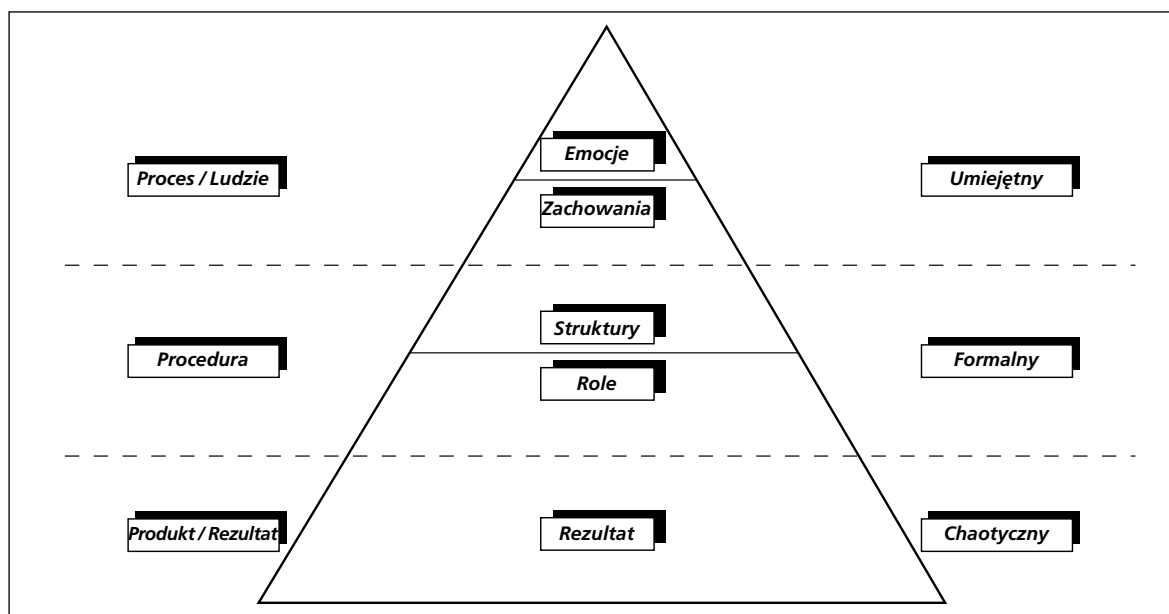
Przekonania, świadomość członków zespołu i jego stan są ciągłym procesem. Jeśli grupy chcą być efektywne, muszą się rozwijać w czasie tego procesu. Dla zespołu ważna jest świadomość tego, że grupa musi przejść przez proces, aby uzmysłowić sobie jego wartość i znaleźć w nim swoje miejsce.

**Zarządzanie
ludźmi i...
praca zespołowa**





Ten model pokazuje proces, przez który musi przejść każdy zespół.



Zarządzanie
ludźmi i...
praca zespołowa



Początkowo większość zespołów koncentruje się niemal wyłącznie na zadaniu, rezultacie lub celu. Jednak współpraca bardzo szybko staje się chaotyczna, bo każdy chce wnieść swój wkład w postaci własnych pomysłów. Członkowie grupy zgadzają się, aby ten chaos przez chwilę funkcjonował, wkrótce jednak pojawia się potrzeba wprowadzenia porządku. Zaprowadzenie ładu jest możliwe jedynie wtedy, gdy zespół zajmie się w większym stopniu strukturą procesu współpracy i określeniem ról. Kto będzie koordynował spotkania? Kto będzie zarządzał czasem? Zespół powinien dążyć do wprowadzenia procedur, aby nadać chaosowi strukturę. Jak ukierunkujemy pomysły, wkłady, etc? Dopiero gdy zespół odpowie sobie na powyższe pytania, współpraca stanie się bardziej formalna. Ludzie będą zabierali głos dopiero po uzyskaniu pozwolenia koordynatora i ściśle przestrzegali procedur podejmowania decyzji. Kiedy członkowie zespołu będą mieli już wrażenie, że potrafią swobodnie pracować według procedur, można rozpocząć kolejną fazę. Jest nią informacja zwrotna, która dotyczy zachowania innych i opowiadania o swoich emocjach i uczuciach. Wówczas koordynator może się wycofać. Ludzie będą słuchali siebie nawzajem nie dlatego, że będą musieli, ale ponieważ będą sobie ufali, szanowali cudze pomysły, zdolności, mocne strony i słabości. Postrzeganie zespołu będzie w takim wypadku znacznie bardziej skupione na jego członkach.

Fakt, że informacja zwrotna, dotycząca zachowania i rozmawianie o emocjach usytuowane są na szczycie piramidy, nie oznacza wcale, że są one

ostatecznym celem każdego zespołu. Wiele zespołów nie potrafi w ogóle dotrzeć do tej fazy. Nie oznacza to również, że inne elementy piramidy nie są istotne. Pokazuje to jednak, że zespoły, które potrafią dostarczyć informację zwrotną i umieją pokazać swoje emocje czy uczucia, są w dłuższej perspektywie znacznie bardziej efektywne.

Efektywna praca zespołowa nie bierze się znikąd. Rozwój dobrej pracy grupowej musi być wspierany. Następujące uwagi są kluczowymi elementami warunkującymi wysoką jakość działania zespołu.

Kilka zasad, które mogą okazać się pomocne

W pracy młodzieżowej, w której część ludzi ma alergię na ścisłe zasady i chce pracować w sposób bardziej swobodny czy nieoficjalny, dobrze jest wprowadzić kilka jasnych zasad. Bez nich wiele rzeczy się rozpada i powstaje chaos.

Na początku pracy zespołowej warto pomyśleć o ogólnie uznanych zasadach dotyczących podejmowania decyzji, ustalania obowiązków, organizowania komunikacji i czasu. Naturalnie, jeśli zajdzie taka potrzeba, zasady mogą zostać zmienione w zależności od wymagań grupy.

Struktura podejmowania decyzji

Zespoły zajmujące się projektem muszą podjąć wiele decyzji. Poniższa struktura „ZDECYDUJ” może ułatwić podejście do problemów lub trudnych sytuacji (ta część pochodzi z następującego źródła: Sandy Adirondack „Just about managing, effective managing for voluntary organisations and community groups”, strony 36-37, 1998, (Sandy Adirondack and London Voluntary Service Council)



Struktura podejmowania decyzji „ZDECYDUJ“

D: DEFINIUJ

- Problem lub sytuację i trzymaj się tej definicji. Nie psuj jej i nie komplikuj.
- Kto i w jaki sposób musi być zaangażowany w proces?
- Limit czasu bądź nieprzekraczalny termin; przynajmniej dla tymczasowej decyzji.
- Jakie informacje są potrzebne, aby rozwiązać problem i kto ich dostarczy. Informacja oznacza zarówno opinie jak i fakty.
- Przygotuj przejrzystą notatkę o wszystkim, co zostało zdefiniowane i upewnij się, że wszystkie osoby pracujące w zespole otrzymają kopie.

P: POSZUKUJ

Zbierz informacje, nie osądzając niczyjego punktu postrzegania problemu i proponowanych rozwiązań.

W: WYJAŚNIJ

Upewnij się, że wszystkie zaangażowane w podejmowanie decyzji osoby posiadają niezbędne informacje i rozumieją je.

P: POMYSŁY

Przemyśl wszystkie możliwe rozwiązania: zarówno te niedorzeczne, jak i poważne. Stosuj kreatywne metody rozwiązywania problemów, takie jak: burza mózgów, dyskusje w małych grupach. Postaraj się, aby pojawiły się różne pomysły.

D: DECYDUJ

- Zaakceptuj fakt, że żadne rozwiązanie ani żadna decyzja nie usatysfakcjonuje wszystkich; każda decyzja będzie niedoskonała i będzie miała ograniczenia. Bądź gotowy do kompromisów!
- Oceniaj sugestie w jasny i spokojny sposób.
- Jeśli tak postanowiłeś lub jeśli jest to niezbędne, podejmij decyzję poprzez głosowanie, a najlepiej przez porozumienie, które każdy będzie skłonny zaakceptować.
- Upewnij się, że wszystkie osoby, które są bezpośrednio zaangażowane w podejmowanie decyzji, skłonne są ją implementować, nawet jeśli się z nią nie zgadzają. Jeśli niektórzy nie są do tego skłonni, zastanów się, czy mimo wszystko przejść nad tym do porządku dziennego (ryzykując sabotaż), czy też może powtórzyć cały proces.
- Wyjaśnij, kto zadba o zrealizowanie decyzji lub przełożenie jej na praktykę. Kiedy i w jaki sposób powinno się to dokonać i kiedy zostanie poddane weryfikacji?

O: OCENĀ

- Oceń, czy problem został zupełnie rozwiązany lub czy inne jego aspekty muszą być teraz rozważone.

Praca w wielokulturowych grupach wymaga wielokulturowego zespołu.

Mówiąc o zespołach wielokulturowych, należy skoncentrować się na tym, jak zespoły mogą ze sobą najlepiej współpracować, jak zajmować się różnorodnością kulturową, jak podzielać poglądy, zachowania, wartości i przypuszczenia, aby stworzyć różnorodną całość.

W rzeczywistości znacznie łatwiej jest mówić lub pisać o wielokulturowych zespołach niż z nimi lub w nich pracować. Stoją one bowiem wobec wielu wyzwań. Nie jest łatwo radzić sobie z różnicami, oceniać różne wartości, środowiska społeczne, rozważać inne przekonania, przypuszczenia i zachowania.

Zespoły wielokulturowe: szansa na większą różnorodność

Gdy weźmie się pod uwagę wzrastającą złożoność społeczną i zmiany dokonujące się w społeczeństwie, a więc także w pracy młodzieżowej, jasne jest, że łączenie ludzi pochodzących z różnych środowisk kulturowych poprawia jakość projektu.

Również, biorąc pod uwagę złożoność projektów i coraz większą wagę ich aspektów międzynarodowych, różnice kulturowe wydają się pozytywną wartością, która dostarcza wielu perspektyw i opinii. Różnice kulturowe mogą przyczynić się do nowych sposobów postrzegania starych problemów i dają szansę na większą kreatywność i innowację (Schneider i Barsoux, 1997).

Grupy wielokulturowe mogą również pomóc zminimalizować ryzyko identyczności, a także zmniejszyć przymus dostosowania się, który może pojawiać się w grupach, w których jest zbyt wiele podobnie myślących jednostek (Janis, 1972).

Badanie działania zespołu przeprowadzone przez Meredith Belbin (Belbin, 1981) wskazuje, że zespoły składające się z członków o różnych profilach były bardziej efektywne niż zespoły złożone z członków o podobnym profilu.

Ostatnie badania wskazują również, że wielokulturowe zespoły działały lepiej podczas ustalania perspektyw postrzegania problemów i tworzenia alternatyw niż te monokulturowe. Problem tkwi w tym, jak „dojść do porozumienia” i zaakceptować wspólne wartości. Zróżnicowane grupy muszą przecież pogodzić odmienności wynikające z postaw, wartości, zachowań, pochodzenia społecznego, oczekiwań, a nawet języka.

**Zarządzanie
ludźmi i...
praca zespołowa**





**Zarządzanie
ludźmi i...
praca zespołowa**



- **Zespoły doceniają i wykorzystują różnorodność**

Praca zespołowa nie zakłada, że wszyscy są tacy sami. Ludzie często włączają się w projekt lub są wybierani, ponieważ lubią innych i identyfikują się z nimi lub dobrze się z nim rozumieją. To jest nieuniknione. Dobre zespoły dzielą wspólne zaangażowanie, wizję i wartości projektu, składają się jednak z ludzi dysponujących innymi umiejętnościami, pochodzeniem i doświadczeniem. W dobrej pracy zespołowej nie chodzi o to, aby wszyscy przez cały czas jednakowo myśleli i działali.

- **Zespoły muszą poznać i wykorzystać umiejętności każdego z członków**

Użytecznym narzędziem rozwoju pracy zespołowej jest pokazanie innym własnych umiejętności, doświadczeń i kontaktów. Nie bądź zbyt skromny! To może stanowić ogromną pomoc, może wniesić nieznane wcześniej zasoby i pokazać, że istnieją luki, które projekt będzie musiał wypełnić.

- **Istotna jest wielkość zespołu**

Badania dotyczące efektywnej pracy dowodzą, że trudno jest działać zespołom obejmującym od 10 do 15 osób. Znacznie trudniej jest porozumiewać się, dzielić obowiązkami, podejmować decyzje, czuć się akceptowanym, etc. Ciężko jest osiągnąć porozumienie dotyczące sposobu pracy.

- **Poświęcenie i zaangażowanie**

Wszyscy członkowie zespołu znają i poświęcają się swemu osiągnięciu. Każdy odczuwa wysoki stopień zaangażowania w formułowanie zadań i dążenie do nich.

- **Niezbędna jest atmosfera komfortu i zaufania**

Zespół tworzy atmosferę, w której ludzie czują się dobrze i swobodnie. Panuje prawdziwe zaufanie, więc ludzie skłonni są do podejmowania wyzwań. Członkowie zespołu są wrażliwi na potrzeby innych.

- **Zarządzanie konfliktem**

Konflikt i rozbieżność zdań są uznawane za naturalne i są omawiane. Nacisk kładzie się wówczas na rozwiązanie problemu, a nie na personalia.

Specyfika i pułapki dotyczące wielokulturowych zespołów

Różne oczekiwania dotyczące sposobu funkcjonowania zespołu

Aby zespoły były efektywne, muszą znaleźć rozwiązanie problemów wiążących się z wewnętrzną integracją. Oznacza to rozwijanie strategii dotyczących zarządzania głównym zadaniem grupy, zarządzania projektem i jego przebiegiem, rozumienie tego, jak należy razem pracować.

Jest to znacznie utrudnione, jeśli członkowie zespołu mają różne przekonania kulturowe, dotyczące tego, jak grupa powinna funkcjonować. Aby zespoły mogły stworzyć efektywne rozwiązania w kontekście europejskim, doceniony musi zostać wpływ kultury na ich efektywność.

„Aby wielokulturowe zespoły zrealizowały obietnicę lepszego działania dzięki różnorodności, potrzeba, by istniały odpowiednie strategie kulturowe, wtedy można zarządzać zarówno zadaniem, jak i procesem.” (Schneider i Barsoux, 1997)

Zespoły wielokulturowe muszą być skłonne do określenia i przedyskutowania różnic dotyczących oczekiwań, strategii realizacji zadań i procesu interakcji. Celem tego nie jest zneutralizowanie różnic, ale budowanie na ich podstawie. Jeśli różnice nie są dostrzegane, nie mogą też zostać docenione i spożytkowane. Mogą stać się przeszkodą, jeśli będziemy udawali, że nie istnieją. „Nadzieja związana z wielokulturowymi zespołami tkwi w umiejętności posługiwania się różnicami, nie tylko akceptowania ich istnienia”. (Schneider i Barsoux, 1997)

Nieumiejętność dostrzegania różnic kulturowych i brak zgody, co do zadania i procesu, może uniemożliwić jakiejkolwiek działania grupy. Wiele nowo utworzonych zespołów przystępuje natychmiast do dyskusji. Nie przeznaczają one wystarczająco dużo czasu na przemyślenie procesu interakcji: jaki rodzaj lub styl porozumiewania się jest potrzebny, jak kształtowane są kontakty, jak podejmowane są decyzje, z jakich środowisk pochodzą ludzie..., poprzez lekceważenie i unikanie rozpatrywania tych różnic, zespoły przechowują problemy na później.

Pokazywanie różnic kulturowych

Różnice kulturowe wyrażają się w różnych oczekiwaniach, związanych z celem działania zespołu i strategią, według której zespół powinien działać. Niektóre z nich wiążą się z rezultatem działań, definicją dążeń, jasnym sprecyzowaniem celów, a także koniecznością ich dodatkowego przedysku-



towania. Inne oczekiwania wiążą się z procedurami, czyli z tym, jak zostało podzielone zadanie, kto ma spełniać określoną rolę, jakie kto ma obowiązki, w jaki sposób podejmowane będą decyzje. Oczekiwania wiążą się także z innymi członkami zespołu i współpracą z nimi; z tworzeniem zespołu, językiem, uczestnictwem, sposobami zarządzania konfliktami, a także z tym, jak będziemy czuli się w zespole. **Te oczekiwania muszą zostać przedyskutowane zanim grupa przystąpi do zadania.** Nie oznacza to jednak, że grupa musi znaleźć odpowiedź na wszystkie pytania. Wystarczy, że wszyscy będą mogli opowiedzieć o swoich oczekiwaniach, a jednocześnie będą mieli świadomość tego, że inni członkowie zespołu oczekują czegoś innego. Celem ciągłej dyskusji jest rozwinięcie wspólnej strategii działania. Daje to szansę nazwania różnic kulturowych i możliwość ich przedyskutowania, a nie ignorowania w nadziei na to, że znikną same. „Potencjalne problemy mogą zostać przewidziane i określone, a potencjalne szanse mogą stać się widoczne, jeśli różnice kulturowe nie będą ukrywane, ale zostaną wyłożone.” (Schneider i Barsoux, 1997)

Dla wielokulturowego zespołu ważne jest:

- stworzenie wspólnych dążeń,
- ustalenie specyficznych celów dotyczących tego, jak razem pracować,
- ustanowienie strategii wiążących się z zadaniem i procesem,
- dokonanie ewaluacji i zapewnienie informacji zwrotnej dotyczącej sposobu pracy zespołu.



Wskazówki, które pomogą pracować w wielokulturowych zespołach

„Omawianie różnic kulturowych jest dla zespołu działaniem ryzykownym, ponieważ uwidaczniają się wtedy wszelkiego typu preferencje i uprzedzenia. To zadanie wymaga ogromnej wrażliwości, zaufania i prawdziwego poświęcenia się integracji. Różnice muszą zostać ustalone, a następnie przedyskutowane i ukierunkowane, a nie przyswojone, wchłonięte lub zignorowane.

Oznacza to czasami, że, gdy różnice są autentycznie zintegrowane, każdy czuje się ostatecznie trochę nieswojo, ponieważ musi zrezygnować z części przyjętych założeń. Skuteczne zespoły wielokulturowe to te, które ryzykują ustalenie różnic, aby stworzyć bardziej złożone i barwniejsze rodzaje interakcji... Nadzieja związana z wielokulturowy-

mi zespołami tkwi w umiejętności posługiwania się różnicami, a nie tylko akceptowaniu tego, że istnieją” (Schneider i Barsoux, 1997)

Oczywiście początkujący zespół nie może od razu spełnić tych wszystkich wymagań, jednak ważne jest, aby grupa od początku próbowała stworzyć atmosferę otwartości i szacunku, w której można będzie przedyskutować różnice. Oto kilka wskazówek, które pomogą w zajęciu się wielokulturowymi sprawami w zespołach:

Stwórz poczucie celu: Przed przystąpieniem do zadania wykorzystaj czas, aby omówić kilka zasadniczych kwestii na kilku płaszczyznach

Skutek działania: Jakie są nasze dążenia? Czy zgadzamy się w kwestii dążeń? Jak jasne muszą być dążenia?

Procedury: Czy potrzebujemy jasnych procedur, aby zorganizować pracę zespołową? Jakich procedur potrzebujemy? Czy należy wyznaczyć koordynatora? Jak zostanie podzielona praca? Co możemy robić razem? Oddzielnie? W jaki sposób podejmujemy decyzje? Jak powinno się zarządzać czasem? Czy potrzebujemy porządku dziennego? Jakie oczekiwania ma każdy z nas? Kto i czym zarządza?

Proces (ludzie): Jak możemy zagwarantować uczestnictwo wszystkich członków? Jak możemy zagwarantować, aby każdy dobrze czuł się w zespole? Czy jest to istotna kwestia dla zespołu? Jak radzimy sobie z konfliktami? Jak przygotowujemy ciągłą ewaluację?

Poświęć czas na to, aby poznać innych członków grupy; szczególnie w zespołach wielokulturowych ważne jest, aby poznać się lepiej zanim przystąpi się do działania. Wzajemne poznanie się nie oznacza jedynie oficjalnej prezentacji w stylu: nazwisko, praca, hobby. Postaraj się dowiedzieć od innych więcej o ich pochodzeniu, pomysłach, o tym jak postrzegają pracę zespołową, jak postrzegają projekt, jakie są ich poprzednie doświadczenia w pracy w zespołach, w pracy nad projektami. Nie musi to mieć oficjalnego charakteru, można poznać się lepiej podczas wspólnych gier, pracy, a również podczas wspólnego drinka. Stworzenie grupy wymaga czasu; czas wolny jest niekiedy cenniejszy od czasu pracy.

Zaakceptuj różnice. Wspólna praca w zespole nie oznacza, że zawsze musimy się ze sobą zgadzać.

Zarządzanie
ludźmi i...
praca zespołowa





**Zarządzanie
ludźmi i...
praca zespołowa**



Dyskusje są czymś zdrowym i pozwalają zespołowi na rozwój. Ważne jest, by motywować ludzi, aby przyczynili się do pracy zespołu. Motywując, trzeba zwrócić szczególną uwagę na dzielące młodych ludzi różnice w postrzeganiu pracy zespołowej, umiejętności językowe, a także na to jak wykorzystywany jest język. Upewnienie się, że wszyscy członkowie zostali wysłuchani i że ich poglądy zostały odpowiednio uwzględnione, wymaga wrażliwości i odwagi. Jest to jednak niezbędne, aby określić i skonfrontować ukryte różnice i uprzedzenia, które mogłyby wykluczyć niektórych członków zespołu. Równie potrzebne może okazać się też ograniczenie wpływu dominujących członków zespołu i zachęcanie do udziału tych spokojniejszych.

Niekiedy różnice kulturowe są interpretowane jako „problemy związane z osobowością”: Członek zespołu może zostać uznany za osobę trudną lub niszczącą wysiłek grupy (poprzez swoje milczenie lub aktywną obronę własnego punktu widzenia), jeśli w niewielkim stopniu stosuje się do norm kulturowych. W konsekwencji osoba taka traktowana jest jak intruz, jest ignorowana lub zmuszana do uległości. Zmuszanie do konformizmu w efekcie niweczy wkład danej osoby w działania grupy. Co więcej, obwinianie jednostki może zniechęcać część członków zespołu do uczestnictwa.

Znaczące uczestnictwo nie oznacza, że każdy w takim samym stopniu musi zabierać głos. Ktoś może odzywać się rzadko, ale zawsze wносить coś nowego i ważnego do dyskusji. Znaczące uczestnictwo oznacza więc, że każdy na swój sposób przyczynia się do tego, aby grupa w swych działaniach posuwała się naprzód.

Zespoły wielokulturowe nie powinny wpaść w pułapkę, polegającą na wymuszaniu na członkach aktywnego uczestnictwa. (Schneider i Barsoux, 1997)

- W rzeczywistości grupa może zdefiniować „znaczące uczestnictwo”, zarówno przed rozpoczęciem, jak i w trakcie pracy i wypracować metodę jego realizacji
- Spotkania mogą być przeprowadzane w taki sposób, aby więcej było możliwości zabrania głosu:
 - praca w mniejszych grupach i wspólne wypracowywanie rezultatów
 - wzajemne wysłuchiwanie opinii innych przed przystąpieniem do dyskusji
 - danie każdej osobie czasu, aby spisała część ze swoich pomysłów
 - powieszenie dwóch plakatów Za/Przeciw, na których każdy może zapisać własne uwagi; następnie można przeprowadzić dyskusję
 - próba ustalenia ukrytego znaczenia zachowania. Dlaczego ktoś przez cały czas milczy? Czemu ktoś ciągle się nie zgadza?

Kwestie językowe

Chodzi tu nam o sposób, w jaki zespół „rozmawia”, tworzy myśli i uczucia, wzmacnia bądź osłabia relacje, rozwiązuje problemy i uczy się. „Rozmowa zespołu” pokazuje również, jak omawiane są kwestie tożsamości, współzależności, władzy, dystansu społecznego, konfliktu i negocjacji. Z tego też powodu umiejętność ustalenia języka komunikacji jest niezwykle istotna. Tylko wtedy możliwe będzie negocjowanie strategii wspólnej pracy.

Wybór języka w zespołach wielokulturowych wiąże się z wieloma konsekwencjami dla członków zespołu. Ci, którzy nie znają języka, w jakim porozumiewa się zespół, są w pewien sposób upośledzeni. W takiej sytuacji znacznie trudniej jest się wtrącać, nadążać za dyskusją i wpływać na pracę.

Dla zespołu wielokulturowego ważne jest...

Kilka sugestii dotyczących rozwiązywania problemów językowych:

- Przed rozpoczęciem, sprawdź umiejętności językowe członków zespołu
- Mów wolno
- Nie bój się w każdym momencie prosić o wyjaśnienia
- Spraw, aby wszystko było jasne, używaj list, rysunków etc.
- Jeśli nie potrafisz lub jesteś zbyt zestresowany, aby powiedzieć coś w wybranym języku, możesz wrócić do rodzimej mowy (oczywiście wtedy, gdy w grupie jest ktoś, kto może przetłumaczyć to, co mówisz)
- Bądź świadomy swojej przewagi, którą masz wtedy, gdy mówisz w swoim ojczystym języku lub znasz dany język bardzo dobrze
- Szanuj tych, którzy mówią wolno w innym języku

Ciągła ewaluacja

By zagwarantować efektywność, zespoły muszą dokonywać przez cały czas ewaluacji postępu, zarówno pod względem zadania, jak i procesu. Tylko wtedy istnieje szansa na refleksję i uczenie się. Ocenienie zespołu i działania jego członków, jak również omówienie dynamiki i rozwiązań potencjalnych konfliktów wymaga czasu. Część kultur jest lepiej przygotowana do zagwarantowania i przyjęcia informacji zwrotnej niż inne. To sprawia, że proces ewaluacji działania zespołu może stać się polem minowym. Dlatego też niezbędne jest również ustalenie sposobu otrzymywania informacji zwrotnej, jak i dyskusja o interakcjach zachodzących w grupie.



Konkluzja

Zespoły wielokulturowe, które odnoszą sukcesy to takie, które potrafią znaleźć sposób na zintegrowanie wkładu poszczególnych członków i które nauczyły się poszukiwania rozwiązań, które zyskują na wartości z powodu swej różnorodności, a nie pomimo tej różnorodności. W takich zespołach możliwa jest także dobra zabawa oraz odkrywanie różnic kulturowych, które jawią się jako coś nowego i dają szansę uczenia się i wspólnej zabawy. (Schneider i Barsoux, 1997)

3.3.1.7. Trwałe kontrolowanie i ewaluacja

Prawo nr 4 zarządzania projektem

„Kiedy sprawy dobrze się toczą, coś pójdzie źle. Kiedy nie może być już gorzej, będzie gorzej.

Kiedy wszystko wydaje się działać lepiej, musiałeś coś pominąć...

Murphy był optymistą”

Plan projektu jest oceną. Jest jak szlak, który wybierasz na mapie, aby dojść z punktu A do punktu C, nie zapominając, aby zatrzymać się w punkcie B. Kiedy rozpoczniesz już podróż, możliwe, że będziesz musiał wprowadzać zmiany, zatrzymać się tam, gdzie wcale tego nie planowałeś, obierać alternatywne drogi. Jednakże cel pozostaje ten sam. Zarządzanie projektem jest podobne. Mając przez sobą dążenia, będziesz musiał przeprowadzić swój projekt przez utrudnienia, braki, ambicje, oferty, zmiany etc. Znaczenie planowania projektu polega na tym,

że umożliwia on zrozumienie tego, co przypuszczalnie będziesz musiał zmienić, i dlaczego. Ta świadomość pozwoli ci na sprawnie kierowanie projektem. Pamiętaj jednak, że plan nie jest Biblią, której trzeba się dokładnie trzymać.

Kierowanie projektem poprzez wprowadzanie zmian to w dużej mierze kontrolowanie i ewaluacja. Zwykle robimy to instynktownie: sporządzamy obliczenia finansowe, płatności, zmiany, adaptacje i ewaluacje, nie nazywając ich nawet po imieniu. Projekt, jako narzędzie, pozwala ci zrobić to samo, ale w świadomy i przemyślany sposób. To wszystko.

Podczas implementacji możesz, i przypuszczalnie powinieneś, przemyśleć zastosowanie dwóch ważnych narzędzi: kontrolowania i ewaluacji.

Kontrolowanie

Prawo nr 5 zarządzania projektem

„Grupy zajmujące się projektem nie cierpią raportów oceniających postęp, ponieważ bardzo jaskrawo pokazują one brak postępu”.

Słowo „kontrolować” oznacza „sprawdzać, utrzymywać, śledzić i regularnie coś nadzorować.”⁵ W kontekście zarządzania projektem oznacza to śledzenie: postępu projektu, implementacji planu, zarządzania zasobami; sprawdzanie, czy to co jest realizowane, mieści się w ramach wyznaczonych przez cele i dążenia.

Kontrolowanie dokonuje się podczas całego procesu przeprowadzania projektu, kiedy możliwe jest jeszcze wprowadzenie innowacji, zmiana kursu i lepsze dostosowanie się do rzeczywistości.

⁵ American Heritage Dictionary



**Ewaluacja,
kontrolowanie,
zakończenie**





**Ewaluacja,
kontrolowanie,
zakończenie**



Ewaluacja oznacza (1) „określenie bądź ustalenie wartości” lub (2) „określenie znaczenia, wartości lub stanu – zwykle poprzez dokładną ocenę i badanie”.⁶

W zarządzaniu projektem ewaluacja oznacza zwrócenie uwagi na to, co się dzieje, jak i dlaczego. To zwrócenie uwagi nie tylko na rezultaty, ale również na prowadzący do nich proces.

Na tym etapie zainteresowani jesteście regularnymi i pośrednimi ewaluacjami. Ostateczna ewaluacja stanowi temat kolejnego rozdziału.

Aby w pełni wykorzystać kontrolowanie i ewaluację, powinieneś rozważyć następujące kwestie:

Punkty kontrolne w planie projektu: Kontrolowanie również musi być zaplanowane. Powinieneś zatem przewidzieć momenty, w których będziesz oceniał postępy i określał, jak mają się one do celów. Możesz to robić regularnie (np. każdego miesiąca) lub też zaplanować punkty kontrolne po każdym ważniejszym działaniu (aby wziąć pod uwagę wpływ działań).

Powołaj grupę kontrolną. Nie powinieneś sam kontrolować projektu, ponieważ zabraknie ci zarówno perspektywy jak i umiejętności spojrzenia z dystansu. Oczywiście musisz włączyć zespół w kontrolowanie, rozważ jednak także zaangażowanie ludzi z organizacji, nie pracujących bezpośrednio nad projektem. W niektórych przypadkach sensownie jest współdziałanie z ludźmi, którzy nie mają nic wspólnego z zarządzaniem projektem: sponsorami, użytkownikami, ekspertami.

Zachowaj zapis rezultatów. Najlepszym sposobem zagwarantowania regularnej i przydatnej ewaluacji jest brak pośpiechu i zwrócenie uwagi na to, co zostało osiągnięte. Oznacza to również spisywanie dążeń wiążących się z każdym działaniem. Trzeba pytać ludzi o to, co zostało już osiągnięte.

Różnicuj źródła informacji. Równie przydatne jak włączanie zewnętrznych obserwatorów w proces kontrolowania projektu jest zaangażowanie innych ludzi po to, by dostarczali informacje i opinie dotyczące przebiegu projektu. Należy zacząć od użytkowników i młodych ludzi. Również odbiorca każdego działania oraz partnerzy projektu powinni brać udział w ewaluacji (to nie wymaga dużej pracy papierkowej). W ten sposób

nie tylko zadbasz o bardziej obiektywną podstawę informacji, ale również zmotywujesz ludzi i sprawisz, że będą bardziej zaangażowani w projekt.

Włącz kolegów w proces definiowania dążeń i procedur. Każde działanie może mieć swe własne specyficzne dążenia, możesz też ustalić specyficzne procedury (dotyczące rekrutacji, informacji, zarządzania finansowego, etc.). Powinny być one jasne i zrozumiałe dla wszystkich.

Dostosuj dążenia i działania. Jeśli plan nie koresponduje z rzeczywistością, zmień plan; nie oczekuj, że rzeczywistość zmieni się sama. Często jest to wyłącznie kwestia reorganizacji harmonogramu czasu lub zmiany działań. Możliwe jednak, że w niektórych sytuacjach będziesz musiał zweryfikować także dążenia.

Zmień tylko to, co musi zostać zmienione. Nie wahaj się, dostosowując i zmieniając to, co musi zostać zmienione. Nie spiesz się jednak ze zmianą wszystkiego tylko dlatego, że coś nie działa tak, jak tego oczekiwałeś. Zbyt dużo zmian może zmniejszyć motywację i spowodować zamieszanie.

Prawo nr 6 zarządzania projektem

„Żaden system nie jest nigdy w pełni wolny od błędów. Próba ich eliminacji nieuchronnie wprowadza nowe, które są jeszcze trudniejsze do znalezienia”

Przeszkody są czymś normalnym. Zwałaszcza jeśli projekt stanowi nowość w danej dziedzinie. Oczywiście jest, że zanim zacznie on funkcjonować, musi upłynąć trochę czasu. Sprawdź, czy zmiany muszą dokonać się w procedurach, metodach, organizacji czy też projekcie jako takim.

Doceniaj i motywuj. Kontrolowanie i ewaluacja dotyczą nie tylko mówienia o tym, co się nie udało. To także dostrzeganie postępu. I docenianie go. W ten sposób możesz motywować kolegów i partnerów, a także być otwartym na zmiany i poprawki.

Relacje międzyludzkie też należy uznać za rezultat. Uczestnicząc w procesie pracy i zarządzania projektem, możesz, podobnie jak i twoi koledzy, uczyć się zarządzania. Proces przeprowadzania projektu z wielu względów sam w sobie również stanowi projekt. Liczą się więc nie tylko rezultaty, ale również relacje między ludźmi i to, jak one

⁶ Webster English Dictionary



się rozwijają. Projekt jest tylko narzędziem i często nie zasługuje na to, abyś wszystko dla niego poświęcał.

Działaj na czas. Upewnij się, że ewaluacje i kontrola przeprowadzane są w odpowiednim czasie, tak by mogły być użyteczne. Powinny się one przyczyniać do poprawy i zmian, a nie tylko do wytykania tego, co się stało.

Prawo nr 7 zarządzania projektem

„Jeśli treść projektu może się swobodnie zmieniać, poziom zmiany przekroczy poziom postępu”

Powinieneś:

- Przeznaczyć czas na to, aby rezultaty stały się widoczne.
- Trzeźwo podchodzić do rzeczywistości.
- Doceniać również rezultaty, które nie zostały przewidziane.
- Wziąć pod uwagę finansowanie zarządzania projektem.
- Doceniać opinie młodych ludzi i ich wkład w dokonywanie ewaluacji.
- Szukać sojuszników w zespole kontrolnym, aby działać skutecznie.

Nie powinieneś:

- Obawiać się sprzeciwu.
- Odkładać nieuchronnych decyzji.
- Działać tak, jakbyś był jedynym posiadaczem projektu.
- Pozwolić innym, aby dyktowali ci, co powinieneś robić.
- Nie doceniać ryzyka związanego z problemami finansowymi.
- Pozwalać sobie na popadanie w pesymizm.

Spisywanie podania

Niektórzy sponsorzy i instytucje będą chcieli wiedzieć, jaki zespół odpowiedzialny jest za kierowanie projektem, jakie ma on kwalifikacje (niekiedy należy dostarczyć życiorysy), jak i kiedy projekt poddany zostanie ewaluacji.

Szczególnie w wypadku większych kwot sponsorzy będą chcieli kontrolować ewaluację projektu; z tego powodu mogą domagać się pośrednich raportów przed dokonywaniem kolejnych wpłat.

Z tych wszystkich powodów traktuj zarządzanie projektem i jego kontrolowanie bardzo poważnie. Pamiętaj, że intencją sponsorów jest często nie tyle kontrolowanie twojego projektu, ile upewnienie się, że ich pieniądze są wykorzystywane w najlepszych celach i cele te zostaną osiągnięte.

Podaj szczegóły dotyczące sposobów kontrolowania projektu, nawet jeśli nikt cię o to nie pyta, ale czujesz, że może to być istotne.



Jeśli jest to możliwe, zaproś sponsora, by dołączył do zespołu kontrolnego lub pokaż, że jesteś gotowy przedyskutować z nim postępy w projekcie.

**Ewaluacja,
kontrolowanie,
zakończenie**





Powrót do Ban Uppa!

Do: Roberta P., Markki Z., Rosity L. (Ban Uppa!); Johna A. (członka rady miejskiej Banville, departament młodzieżowy); Fabbia K. (koordynatora zabaw szkolnych); Maria P. i Raisy X. (liderów grup)

Drodzy przyjaciele,

Oto plan naszego kolejnego spotkania na sobotnie popołudnie. Możliwe, że wiecie już o tym, że napotkaliśmy na pewne problemy w organizowaniu zawodów sportowych. Musimy zatem zdecydować, czy je odwołać, czy też przełożyć. Jeśli natomiast chodzi o elementy pozytywne, to informujemy, że odkąd możliwa stała się wymiana młodzieżowa, nasze działania rozwijają się bardzo dobrze. Młodzi ludzie ochoczo zaangażowali się w jej przygotowanie. Pojawiła się też zazdrość ze strony innych młodych ludzi (naturalnie tych, którzy uznali na początku, że wymiana nie jest niczym interesującym), ale możemy wykorzystać to jako czynnik w rozwoju innych działań z ich udziałem. Musimy wybrać asystenta projektu, aby zajął się finansami i pomógł w sekretariacie. Interesujące może się wydać również to, że otrzymaliśmy telefon i list od policji, w którym zostaliśmy zaproszeni na spotkanie, w celu opracowania sposobu, w jaki „możemy współpracować dla naszego wspólnego dobra”. To staje się naprawdę interesujące!

Wiele trzeba ustalić i przedyskutować. Jesteśmy zajęci przygotowywaniem krótkich raportów i kończeniem okresowych sprawozdań.

Życzymy miłego dnia. Prosimy, żebyście się nie spóźnili. Możemy zjeść razem lunch, jeśli nikt nie ma nic przeciwko temu.

Do zobaczenia

Dali i Matto

Plan dzienny

Informacja zwrotna dotycząca wymiany młodzieży i perspektywy ponownej wycieczki.

Przygotowanie do kampanii dotyczącej narkotyków.

Faza kontynuacji szkolenia kierownictwa.

Środki wsparcia dla wolontariuszy.

Raporty dotyczące budżetu i analizy.

Informacja zwrotna od prasy.

Alternatywy dla zawodów sportowych.

Współpraca z policją.

Wybór asystenta projektu.

Inne kwestie.

**Ewaluacja,
kontrolowanie,
zakończenie**





3.4. Ewaluacja projektu

Wraz ze zbliżaniem się do zakończenia realizacji planu zadań projekt ma się ku końcowi. Jednak zanim nastąpi oficjalne „zamknięcie”⁷ niezbędna jest jeszcze końcowa ewaluacja. Wyznacza ona koniec projektu przez określenie rozważanych ram czasowych. Pamiętaj: projekt musi mieć początek i koniec.

Jednak, szczerze mówiąc, zakończenie projektu wiąże się zazwyczaj z nowym projektem lub przynajmniej kontynuacją poprzedniego. Ewaluacja powinna więc rozważyć etap kontynuacji projektu.

Ostateczna ewaluacja może być określona jako proces gromadzenia informacji i ustalania kryteriów, który prowadzi do:

- Ocenę tego, co zostało osiągnięte;
- Wyjaśnienia, jak do tego doszło;
- Lepszego planowania kolejnych projektów.

Ewaluacja nie jest ani uzasadnieniem sposobu, w jaki wydane zostały pieniądze, ani public relations, ani strategią finansowania, ani też szukaniem wymówek dla własnych słabości. Jest natomiast bardzo często zagmatwana lub ograniczona do jednej lub kilku kwestii, ponieważ z nimi się wiąże.

Ewaluacja jest potężnym, narzędziem w planowaniu, a w zwłaszcza w ulepszaniu naszych zdolności, projektów i działań. Powinna być rozumiana jako zasadnicze narzędzie w działaniach zmierzających do zmian społecznych, ponieważ główna jej siła leży w przygotowywaniu nas do działania, które będzie bardziej efektywne niż to poprzednie. Ogólnie rzecz biorąc, powinniśmy przeprowadzać ewaluację ponieważ:

- Chcemy się w dalszym ciągu uczyć oraz rozwijać nasze umiejętności i zdolności;
- Chcemy sprawdzić, co zostało osiągnięte w efekcie naszych starań i usiłowań;
- Chcemy wzmocnić i potwierdzić doświadczenia;
- Chcemy sprawdzić, w jakim stopniu jesteśmy efektywni;

⁷ „Formalnie”, ponieważ wiele działań rozpoczętych w ramach projektu może trwać jeszcze po jego zakończeniu. Koniec projektu musi być jednak wyraźnie określony.

- Chcemy wiedzieć, czy możemy być lepsi;
- Chcemy zaangażować młodych ludzi w naukę lub proces rozwoju.

Ewaluacja jest trudnym i przerażającym zadaniem jeśli:

- Jesteśmy zmuszeni, aby jej dokonywać;
- Boimy się skutków, jakie mogłaby przynieść;
- Nie wiemy, jak ją prawidłowo przeprowadzić;
- Wiemy, że rezultaty nie będą wykorzystane jak należy i nie zostanie wprowadzona zmiana.

Ostateczna ewaluacja projektu powinna uwzględnić:

- Osiągnięte rezultaty;
- Zrealizowane cele;
- Zarządzanie finansowe;
- Wpływ na organizację;
- Proces.

Ewaluacja rezultatów

Zastanawiamy się teraz, co zostało bezpośrednio i pośrednio osiągnięte poprzez projekt. Powinniśmy ocenić osiągnięte skutki (na wszystkich poziomach), rozróżniając te, które były rzeczywiście zaplanowane od tych, których nie planowano, a które i tak się pojawiły. Naturalnie istotnym czynnikiem będzie określenie bądź też ocenienie, do jakiego stopnia rezultaty są konsekwencją projektu (bądź czy i tak powinny być zostać osiągnięte?).

Mówiąc o skutkach, myślimy o zmianach w rzeczywistości społecznej, którą zamierzaliśmy w pierwszej kolejności uwzględnić, ale także zmianach, jakie dokonały się w ludziach (procesy edukacji społecznej), w organizacjach, w wypadku partnerstwa i w relacjach we wspólnocie.

Ewaluacja celów

Naturalną konsekwencją końcowej ewaluacji będzie skonfrontowanie rezultatów z pierwotnymi celami, przy założeniu, że owe cele były konkretne i możliwe do osiągnięcia. Im konkretniejsze cele, tym łatwiej będzie je ocenić. Ewaluacja określi, do jakiego stopnia zostały one zrealizowane, a więc pozwoli na więcej niż tylko stwier-

**Ewaluacja,
kontrolowanie,
zakończenie**





**Ewaluacja,
kontrolowanie,
zakończenie**



dzenie, że zostały osiągnięte lub nie. Wiele celów edukacyjnych jest z definicji trudnych do oceny, ponieważ trudno je policzyć, zmierzyć, czy nawet oszacować. Stąd ważne jest, aby określić przynajmniej kilka możliwych do zmierzenia celów, jeszcze w czasie szczegółowego omawiania projektu. Wtedy podczas prezentacji ewaluacji będziesz miał dane i kilka analiz ilościowych na poparcie twej ewaluacji jakościowej.

Ewaluacja zarządzania finansowego

Ewaluacja zarządzania finansowego jest istotna w każdym projekcie i to nie tylko dlatego, że musisz przygotować raport finansowy dla twoich sponsorów, organizacji etc... Raport jest przydatny nie tylko po to, aby oszacować rozmiar deficytu (jeśli taki wystąpił), ale również po to, aby sprawdzić: czy istnieją obecnie nowe źródła funduszy dla organizacji, na co przeznaczona została większość pieniędzy oraz jak inaczej można było wykorzystać część pieniędzy i środków.

Ewaluacja wpływu na organizację

Interesującym zagadnieniem jest ewaluacja wpływu innowacyjnych projektów na organizację. Wpływ na organizację może znaleźć wyraz w nowych doświadczeniach, umiejętnościach, nowych członkach, zainicjowaniu nowego partnerstwa, uzyskaniu określonej reputacji, dodatkowych zasobach oraz odkryciu możliwości dotarcia do nowych ludzi, etc.

Ewaluacja procesu

Rezultaty nie są jedynymi namacalnymi aspektami projektu. Mogą pojawić się też efekty nauki, doświadczenia zdobyte w określonym zakresie czy dziedzinie. Aby je zauważyć i zrozumieć, konieczne jest, aby proces, który przeszli ludzie, planując i zarządzając projektem, został oceniony. Co mogłoby zostać zrobione inaczej? Czego można się nauczyć o planowaniu i zarządzaniu projektem? Czego ludzie mogli się nauczyć w trakcie przeprowadzania projektu?

3.4.1. Przygotowywanie i przeprowadzanie ewaluacji

Sukces ewaluacji, jakkolwiek miałaby ona formę, opiera się na trzech zasadniczych warunkach.

Czas

Każdy projekt musi mieć czas wydzielony na ewaluację. Nie oznacza to, że projekt musi zostać wstrzymany, ale że należy określić punkty, w których mówimy stop i patrzymy wstecz. Dotyczy to zarówno ewaluacji końcowych jak i po-

średnich. Nieodpowiednie zarządzanie czasem w istotnych momentach uniemożliwi wprowadzenie zmian w projekcie albo doprowadzi do utraty kontroli nad procesem i celem ewaluacji. Aby ewaluacja została przygotowana i aby zdobyć ważne informacje i dane, trzeba wziąć pod uwagę czynnik czasu.

Trafne określenie celów

Określenie konkretnych celów (i umiejętność odróżnienia ich od ogólnych dążeń) jest jednym z najistotniejszych kroków w przygotowywaniu projektu i w implementowaniu ewaluacji. Niejasne cele zawsze sugerują brak kontroli nad projektem w wymiarze edukacyjnym i praktycznym, ponieważ w takim wypadku rezultat końcowy obnaży rozdzźwięk między planowanymi celami, a osiągniętymi skutkami. Cele mogą (i powinny) się zmieniać w rezultacie pośrednich ewaluacji. Powinny jednakże być zawsze tak jasne, jak to tylko możliwe, muszą być spisane i wyraźne dla wszystkich osób zaangażowanych w projekt.

Dobre planowanie ewaluacji

Ocenianie jest proste, ale może się stać prostsze i bardziej efektywne, jeśli zostało od początku zaplanowane. Planowanie nie musi oznaczać przygotowywania ewaluacji. Natomiast powinno przynajmniej obejmować uświadomienie sobie faktu, że ewaluacje są potrzebne i że na bieżąco trzeba zbierać potrzebne do nich informacje. Część z tych informacji może być uzyskana jedynie na początku projektu (jeśli realizuję projekt o umiejętności pisania i czytania, potrzebuję wiedzy, dotyczącej poziomu tych umiejętności w obrębie grupy docelowej).

Wnioski wyciągnięte z ewaluacji powinny być zastosowane w celu zdecydowania o fazie kontynuacji lub przedłużeniu projektu. Decyzja o ewentualnej kontynuacji zapada po rozpatrzeniu warunków społecznych i pomysłów na dalszą pracę. Odwołując się do naszego pomysłu, projekt, który miał uświadomić młodym ludziom na temat niszczącego wpływu narkotyków na ich życie, był bardzo owocny (zażywanie narkotyków wśród młodych ludzi zmniejszyło się o połowę), ale zdaliśmy sobie teraz sprawę z faktu, że istnieje potrzeba zagwarantowania młodym ludziom innych możliwości spędzania wolnego czasu. Zorientowaliśmy się też, że liderzy grup rówieśniczych potrzebują wsparcia w swoich projektach, a jeśli nie będziemy mogli im tego wsparcia dać, musimy kontynuować naszą akcję w pewnych dzielnicach miasta.



3.4.2. Ewaluacja i planowanie projektu

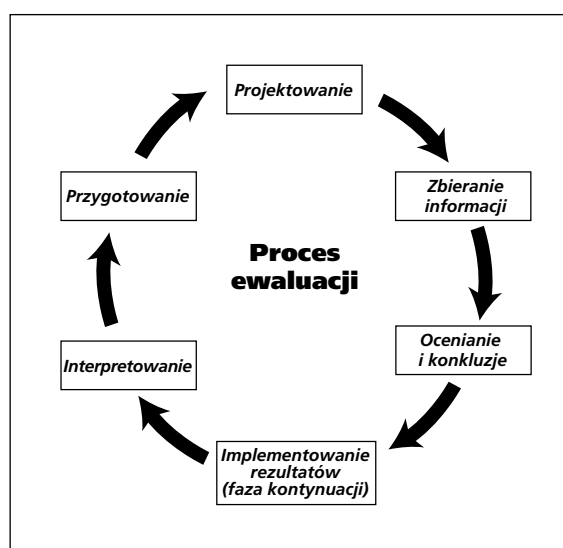
Jedną z głównych funkcji ewaluacji w procesie planowania i prowadzenia projektu jest sprawdzenie, czy projekt odegrał taką rolę, jakiej oczekiwali jego adresaci i czy okazał się odpowiedni dla potrzeb społecznych.

Nieodzowne w końcowej ewaluacji będzie skonfrontowanie rezultatów z początkowymi celami i powodami, które były motywem projektu (społecznymi, instytucjonalnymi, osobistymi). Wszystko po to, by wyciągnąć właściwe wnioski (np. rzeczywistość społeczna uległa zmianie, problemy w dalszym ciągu się utrzymują i projekt musi być przedłużony, motywacja wzrosła etc.). To właśnie rezultat tej analizy powinien określić fazę kontynuacji projektu (jej charakter, formę, zakres, etc.).

3.4.3. Planowanie ewaluacji

Planowanie ewaluacji może zostać przeprowadzone podobnie jak planowanie projektu: poprzez określenie celów, metod pracy, planu działań etc.

Poniższy grafik⁸ ilustruje część kroków, które należy podjąć podczas procesu ewaluacji. Ewaluacje nie zawsze są planowane i prowadzone w ten sposób (i nie muszą być), jednakże te elementy powinny być zawsze obecne:



Przygotowywanie

Przygotowywanie ewaluacji to przede wszystkim ustalenie dążeń i celu: dlaczego ewaluacja

jest niezbędna? Kto jej potrzebuje? Kto powinien być zaangażowany w jej przeprowadzenie?

Projektowanie

Kiedy już wiemy, co stanowi cel ewaluacji, musimy zdefiniować dążenia, a mianowicie: co będzie oceniane (wykorzystanie zasobów, metody edukacyjne, skutki, wpływ etc.). To określi wskazówki bądź kryteria (jakościowe, ilościowe) i czas rozpoczęcia ewaluacji.

Zbieranie informacji

Gdy wskazówki i kryteria zostaną już ustalone, kolejnym zadaniem jest zbieranie potrzebnych informacji (danych), o tym jak wielu ludzi uczestniczyło w projekcie, czego się oni nauczyli, co zrobili później etc. Kryteria i cele określają sposób zbierania informacji (sporządzone notatki, wywiady zarówno podczas trwania projektu, jak i później).

Interpretowanie informacji

Co oznaczają posiadane przez nas informacje i dane? Interpretacja, podobnie jak kolejne etapy, związana jest z obiektywizmem, a o to w ewaluacji najtrudniej. Rzeczywistość może być zawsze interpretowana na wiele różnych sposobów i ludzie mogą również wpływać na ewaluację projektu poprzez swe własne interesy i zainteresowania. Nie oznacza to, że można zapominać o obiektywizmie.

Łatwiej interpretować, jeśli zebrane informacje można porównać z innymi doświadczeniami tego samego rodzaju.

Ocena i konkluzje

Ocenianie jest właściwie procesem wyciągania wniosków z uzyskanych informacji. To szukanie wyjaśnień dla tego, co się stało, to podkreślanie rezultatów i patrzenie na nie z perspektywy początkowych celów i dążeń projektu.

Implementowanie rezultatów

Wszystkie informacje i wyciągnięte z nich wnioski mają mniejsze znaczenie, jeśli nie są wykorzystywane. Jeśli nie ma woli wprowadzenia zmiany, wdrożenia rezultatów, znika ważna funkcja ewaluacji polegająca na wprowadzaniu zmiany społecznej. Istnieje wiele źródeł sprzeciwu wobec zmian (źródła instytucjonalne, osobiste, polityczne etc.). Mogą być one ograniczone, jeśli ewaluacja jest obiektywna. Powody sprzeciwu mogą też zależeć od tego, kto był zaangażowany w przeprowadzanie ewaluacji.

**Ewaluacja,
kontrolowanie,
zakończenie**



⁸ Warren Feek, Working effectively, 1988



**Ewaluacja,
kontrolowanie,
zakończenie**



Powinieneś:

- Włączyć do ewaluacji różnych ludzi i traktować ich poważnie.
- Spojrzeć na rezultaty podobnych projektów. Czy istnieją jakieś trendy lub sytuacje, które mogą być porównane?
- Przypomnieć sobie analizę potrzeb, cele i dążenia.
- Pamiętać, że „obiektywna” ewaluacja nie istnieje. Możesz jednak ograniczyć poziom subiektywności (urozmaicając źródła i metody).
- Omówić wpływ projektu i jego rezultaty z młodymi ludźmi. W ten sposób pomożesz im zrozumieć zmianę, jaka się w nich dokonała.
- Myśleć o ewaluacji już podczas planowania i realizacji projektu (a nie dopiero pod koniec!).
- Wskazać na ewentualne sprzeczności lub różnice zdań w sprawach, w których nie ma jasnych wniosków bądź danych.
- Oczekiwać, że zostaniesz źle zrozumiany.

Nie powinieneś:

- Utknąć w negatywnej części ewaluacji. Weź pod uwagę, że wielu ludzi w dalszym ciągu uważa, że ewaluacja to określenie tego, co nie zadziałało lub tego, co źle poszło. Szczerość nie oznacza umniejszania pozytywnych aspektów projektu (zwłaszcza wobec sponsorów).
- Posługiwać się ewaluacją jako sposobem rozwiązywania konfliktów (choć może być ona punktem wyjścia...).
- Poczucie się osobiście dotknięty, jeśli część spraw potoczy się niedokładnie tak, jak to zaplanowałeś lub jak tego sobie życzyłeś. Szanuj oceny innych!
- Zachowywać rezultatów dla siebie.
- Koncentrować się na tym, czego nie da się zmienić. Skoncentruj się na tych aspektach, w których zmiana jest możliwa.
- Przeprowadzać ewaluacji bez planu.

Sugestie szkoleniowe

Następujący schemat ewaluacji został stworzony dla Długoterminowego Treningu „Uczestnictwo i obywatelstwo”. Został on wykorzystany w celu przygotowania uczestników na ewaluację ich projektów.



Ewaluacja: model samooceny

Tę listę pytań stworzono, by pomóc ci dokonać przeglądu różnych aspektów planowania, zarządzania i ewaluacji twojego projektu. Nie jest ona wyczerpująca i nie musisz też na wszystkie pytania odpowiadać pisemnie. Ich zadaniem jest pomóc ci zrozumieć i przypomnieć sobie, co stało się z projektem/w trakcie projektu, i dlaczego. Wszystko po to, abyś był lepiej przygotowany do wyjaśnień i mógł razem z resztą grupy dokonać oceny. Jesteś upoważniony do tego, aby sporządzić potrzebne ci notatki oraz uzupełnić listę o dodatkowe elementy.

Mój projekt ewaluacji do tej pory...

1. W odniesieniu do planu projektu

Analiza społeczna

- Czy była trafna?
- Czy była adekwatna?
- Czy była nowa?
- Czy dzielali ją inni?
- Co jest nadal uzasadnione?
- Co się zmieniło?

Notatki



Projekt i moja organizacja

Notatki

- Czy organizacja go przyjęła?
- Czy wpisywał się on w program jej działań?
- Na jakie utrudnienia się natknąłem?
- Czy moi koledzy byli zaangażowani? Gdzie, i w jaki sposób?
- Z jakimi sprzeciwami się zetknąłem? Dlaczego? Jak można je było pokonać?
- Kim byli moi sojusznicy? Jakie korzyści wynieśli oni z projektu?

Moje motywacje

Notatki

- Czy się spełniły?
- Czy znalazłem nowe?
- Co zyskałem?
- Czy zrobiłbym to jeszcze raz?

Cele społeczne i edukacyjne

Notatki

- Czy były jasne i spójne?
- Czy odpowiadały moim partnerom i mojej grupie docelowej (grupom docelowym)?
- Co się zmieniło?
- Jacy inni ludzie byli zaangażowani w projekt?
- Czego się nauczyli?

Konkretne cele

Notatki

- Czy były rzeczywiście konkretne?
- Czy się zmieniały? Dlaczego?
- Co zostało właściwie osiągnięte dzięki projektowi, co w innych wypadkach nie zostałoby dokonane?

Plan mojego projektu

Notatki

- Czy potrafiłem się go trzymać?
- Czy był realistyczny?
- Jakie były konsekwencje (pozytywne/negatywne) jego zmiany (jeśli został zmieniony)?

Program zajęć

Notatki

- Czy był realistyczny?
- Czy oddźwięk/partycypacja były zgodne z moim planem?
- Kto mnie wspierał?
- Czy wiele osób w nim uczestniczyło?
- Gdzie znalazłem sojuszników?

**Ewaluacja,
kontrolowanie,
zakończenie**





2. Mówiąc o umiejętnościach zarządzania...

Strona finansowa projektu...

Notatki

- Czy to stanowiło problem?
- Kto zapłacił za projekt?
- Czy pieniądze zostały wykorzystane w sposób najlepszy z możliwych?
- Ile kosztował/kosztuje projekt?
- Czy wykorzystałem wszystkie możliwe kontakty i wsparcie, które przewidziałem?

Zarządzanie zespołem

Notatki

- Kogo jeszcze włączyłem w zarządzanie projektem? Kto się jeszcze zaangażował?
- Czy ich role były jasne?
- Czy sprawdziłem ich motywacje i oczekiwania?
- Jak byli wspierani?
- Jak zostali wybrani i jakie otrzymali szkolenie?
- Jak zostali wynagrodzeni?

Inne zasoby...

Notatki

- Jakie inne zasoby (inne niż pieniądze) mogłem uzyskać na potrzeby projektu?
- Jakie umiejętności uzyskałem dzięki projektowi?
- Czy udało mi się zainteresować wspólnotę i inne instytucje?
- Czy ktoś inny mógł wnieść swój udział do projektu?

3. Ewaluacja

Notatki

- Jakie ewaluacje przeprowadziłem podczas projektu?
- Kto był w nie zaangażowany i wziął w nich udział?
- Jakie wnioski zostały wyciągnięte? Kto je wyciągnął?
- Jakie zmiany zostały w rezultacie implementowane w projekcie?
- Czy oceniałem projekt razem z kolegami? Z liderami mojej organizacji? Z uczestnikami? Z moimi partnerami?

4. Więcej

-
-
-
-

**Ewaluacja,
kontrolowanie,
zakończenie**





Sporządzanie podania

Nie wszystkie instytucje poproszą cię, abyś w podaniu określił sposób, w jaki projekt poddany będzie ewaluacji (ale niekiedy poproszą cię, abyś opisał to później w ostatecznym raporcie). Niemniej jednak coraz więcej organizacji i instytucji stało się świadomych znaczenia odpowiednich i gruntownych ewaluacji. Szczególnie w wypadku projektów o określonym charakterze (kwestie czasu, pieniędzy) zostaniesz zapytany nie tylko o kontrolowanie i przejściowe ewaluacje. Najprawdopodobniej będziesz też poproszony o opisanie tego, w jaki sposób planujesz ocenić projekt, kto tego dokona, etc. Możesz zostać zapytany o to, jakie kroki przewidziałeś na ewaluację przed rozpoczęciem projektu. W ten sposób łatwo przekonać się, ile wiedzą o ewaluacji osoby, które ją planują. Jeśli spotykasz się z takimi formularzami po raz pierwszy, nie zniechęcaj się! One oszczędzają twój czas, ponieważ zmuszają cię, abyś zrobił coś, co tak czy inaczej powinieneś zrobić. Pomyśl więc o tym i zapisz! Utknąłeś? Zadzwoń do przyjaciela bądź też jednego z twoich trenerów lub doradców. Nie poddawaj się. Czasami pojawiają się niedorzeczne pytania dotyczące ewaluacji, a zwłaszcza jej przełożenia na edukację nieformalną. Nie przejmuj się tym. Jeśli czujesz się pewnie, możesz uzasadnić, dlaczego pytanie nie ma sensu.

- Wśród kwestii, o których nie wolno zapominać w podaniu, pojawia się potrzeba określenia, kto i kiedy będzie zaangażowany w ewaluację, jak również, co zostanie poddane ewaluacji. Czasami istotne jest, kto będzie przeprowadzał ewaluację.
- Zwróć uwagę, że wielu sponsorów i wiele instytucji akceptuje fakt, że uwzględniasz koszty ewaluacji (spotkania, badania etc.). Tak więc pieniądze nie są wymówką.
- Ponieważ podejście do ewaluacji jest wyrazem podejścia do projektu, jego wartości i reprezentowanych przezeń wartości, w niektórych formularzach znajdziesz pytania o to, w jaki sposób młodzi ludzie będą uczestniczyć w przygotowywaniu, prowadzeniu i ewaluacji projektu. Nie bój się udzielić odpowiedzi.

**Ewaluacja,
kontrolowanie,
zakończenie**



Powrót do Ban Uppa!



Naprzód

Raport dotyczący ewaluacji projektu

Spis treści

1. Cel ewaluacji	5
2. Metodologia przyjęta w ewaluacji	10
3. Przypomnienie korzeni projektu	14
4. Cele i dążenia projektu	16
5. Ewaluacja przez działanie	18
6. Zespoły	
7. Uczestnicy	
8. Inne źródła – oddźwięk	
9. Osiągnięte rezultaty	32
– Dotyczące przestępczości i uczestnictwa	
– Podnoszenie świadomości dotyczącej narkotyków	
– Alternatywy zdrowego trybu życia	
– Projekty prowadzone przez młodzież	
– Współpraca z miastami partnerskimi	
– Dostrzegalność projektu	
– Nowy stosunek do Europy	
– Powiązania między instytucjami	
10. Wpływ na Ban Uppa!	42
11. Zarządzanie i implementacja	44
12. Finanse i wsparcie	48
13. Relacje i wpływ mediów	52
14. Konkluzje i potrzebne w przyszłości zmiany	56
15. Propozycje wiążące się z fazą kontynuacji	60
16. Podziękowania	65



**Ewaluacja,
kontrolowanie,
zakończenie**



3.4.4. Zakończenie i raport

Prawo nr 8 zarządzania projektem

„Projekty posuwają się bardzo szybko naprzód do momentu, kiedy są już zrealizowane w 90%, potem pozostają już na zawsze zrealizowane w 90%”.

Gdy tempo pracy zaczyna spadać, a wzrasta poziom pracy administracyjnej i papierkowej, wydaje się, że pojawia się prawo, które uniemożliwia nam zakończenie i właściwe zamknięcie projektu. Rezultaty projektu mogą zostać w wielu wypadkach zahamowane, jeśli nie zostanie on prawidłowo zakończony. Przed zakończeniem projektu, rezultaty ewaluacji muszą zostać w jakiś sposób zebrane, spisane lub utrwalone. Często pozostają też raporty finansowe, które trzeba dokończyć.

W wielu wypadkach istnieją jeszcze inne typy raportów i dokumentacji, które muszą być sporządzone.

Te kwestie muszą naturalnie zostać rozważone podczas planowania projektu. Jednym z najpowszechniejszych problemów w planowaniu jest fakt, że rzadko kiedy przewiduje się czas (i zasoby) na dokończenie projektu. W rezultacie praca kumuluje się i nikt nie chce brać za nią odpowiedzialności.

Tak więc kiedy planujesz projekt, uwzględnij to, że powinieneś umożliwić ludziom:

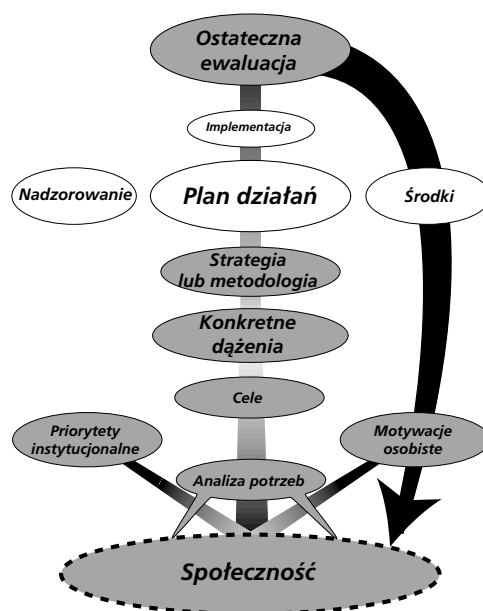
- Zamknięcie rachunków i przygotowanie raportów finansowych;
- Napisanie i wysłanie raportu do ofiarodawców i sponsorów;
- Podziękowanie partnerom, sponsorom i uczestnikom;
- Sporządzenie dokumentacji projektu.

Sporządzanie podania

- Pytania dotyczące fazy kontynuacji i informowanie ludzi o tym, jak faza kontynuacji będzie realizowana.
- Każda instytucja, która finansowo wspiera projekt, oczekuje raportu. Powinna zostać ona poinformowana, jak zastosowano i wydano jej pieniądze oraz co w rezultacie tego osiągnięto, etc. Niektóre organizacje dostarczają dość surowe i wymagające formularze służące do sporządzenia raportu – mniej lub bardziej złożone i drobiazgowy. Inne przedstawiają jedynie listę pytań, na które należy odpowiedzieć.
- Niezależnie od twojego wypadku, zanim zaakceptujesz subwencję upewnij się, że:
 - Wiesz, jakiego typu raporty i dokumentację deklarujesz się sporządzić (jeśli to możliwe, przeczytaj to wcześniej);
 - Znasz nieprzekraczalny termin ich dostarczenia;
 - Zna ci jest ich forma (a czasem i język).
- W wypadku raportów finansowych działaj podobnie. Upewnij się, że twoje rachunki się zgadzają i że są klarowne. Przygotuj się na to, że będziesz potrzebował kopii bonów lub rachunków głównych wydatków. Musisz zachować dokumenty finansowe i dowody wydatków obejmujące okres od 5 do 10 lat, nawet jeśli nikt od ciebie tego

nie wymaga. Zawsze bądź przygotowany na wizytę księgowych sponsora.

- Przestrzegaj nieprzekraczalnych terminów składania raportów.
- Powiedz dziękuję; podziękuj i za wsparcie w postaci pieniędzy, i za pracę wolontariuszy, i za wkłady w naturze.





Powinieneś:

- Konsultować się z młodymi ludźmi i twoimi partnerami w sprawie proponowanych przez siebie zmian dotyczących fazy kontynuacji.
- Rozważyć kilka alternatyw podczas przygotowywania wniosków i propozycji obejmujących fazę kontynuacji.
- Starać się zapewnić ciągłość procesów zapoczątkowanych przez tych samych ludzi.
- Pozostać realistą, ale nie fatalistą.
- Mieć odwagę!

Nie powinieneś:

- Zniechęcać się z powodu początkowych reakcji.
- Trzymać się zawzięcie własnych propozycji (zawsze bądź gotów słuchać i wprowadzać zmiany).
- Stawiać wszystkiego na jedną kartę (miej w odwodzie alternatywy).
- Ignorować sojusze, które stworzyłeś.
- Oczekiwać, że wszyscy będą nastawieni równie entuzjastycznie, jak ty.
- Stwarzać wrażenia, że działasz dla korzyści osobistej.

Sugestie szkoleniowe

Gdy składasz podanie pierwotnego projektu, przewidywanie ewentualnych faz kontynuacji jest zwykle oznaką dobrego planowania. Sponsorzy lubią wiedzieć, czy działania, które będą popierali, mogą być później podtrzymane, czy może projekt jest tylko jednorazowym wydarzeniem bądź wysiłkiem. Naturalnie zakres, w jakim możesz przewidzieć i przygotować fazę kontynuacji, zależy w pierwszym rzędzie od czasu trwania projektu.

Sporządzaj raporty zarówno przejściowe, jak i te dotyczące postępu, aby przygotować sponsorów na ewentualną fazę kontynuacji. Włącz ich w proces ewaluacji, aby oni również mogli wyrazić swoją opinię i jednocześnie nieco lepiej doświadczyli realiów projektu.

Nawet jeśli w momencie składania podania nie wiesz jeszcze, z czego mogłaby się składać faza kontynuacji, możesz przynajmniej przedstawić pozytywny obraz zmian, jakie przyniesie projekt i opowiedzieć o tym, jak może on wpłynąć na fazę kontynuacji. Unikaj stwarzania wrażenia, że pomyślisz o tym później. Sponsorzy zwykle nie są skory do wspierania jednorazowego działania, czy nawet projektu. Lubią wiedzieć, że może on być później dalej realizowany (nawet bez ich wsparcia). Chcą odgrywać znaczącą rolę... i pragną, aby ich wysiłek był widoczny.

**Ewaluacja,
kontrolowanie,
zakończenie**





**Ewaluacja,
kontrolowanie,
zakończenie**



Faza kontynuacji i raporty

Ewaluacja stanowi zamknięcie cyklu, jaki przechodzi projekt i oznacza jego zakończenie. Jak widzieliśmy już wcześniej, ewaluacja musi prowadzić do wniosków. Konkluzje muszą odnosić się do różnych etapów, wymiarów, dążeń i celów projektu. Bardzo ważne jest, aby odnieść się do zmian spowodowanych przez projekt i do tego, jaki wpływ wywarł na społeczność młodych ludzi.

- Czy projekt wprowadził jakiekolwiek zmiany?
- Czy pojawiły się nowe trendy?
- Czy pojawiły się teraz nowe problemy?
- Co wymaga dalszego rozwoju i wsparcia?

- Jakie zmiany są potrzebne w sposobie planowania, zarządzania i ewaluacji nowego projektu?

Nowy projekt jest na wiele sposobów planowany i przeszczepiany z tego, który właśnie zakończono.

Faza kontynuacji musi zostać gruntownie przeprowadzona nawet jeśli ci, którzy rozpoczęli projekt, nie mogą go już kontynuować. W pewnym sensie ich obowiązkiem jest upewnienie się, czy zrodzone po projekcie oczekiwania i wprowadzone przez projekt zmiany społeczne nie zostaną zarzucone. W niektórych sytuacjach mogłoby to mieć bardzo negatywny wpływ na społeczność, a poza tym spowodować zmniejszenie pozytywnych skutków, które zostały osiągnięte.



Powrót do Ban Uppa!

„Naprzód”

12. Propozycje dotyczące fazy kontynuacji

Biorąc pod uwagę to, co zostało już wyjaśnione powyżej, a także doskonale, jak na razie, rezultaty projektu „Naprzód!”, uznaliśmy, że projekt powinien być kontynuowany i pogłębiany. Jego ciągłość powinna zostać zagwarantowana dzięki bliskiej współpracy i współdziałaniu pomiędzy Ban Uppa!, miastem a społeczeństwem obywatelskim. Instytucje te powinny rozważyć następujące kwestie:

- Utrzymanie działalności kawiarni młodzieżowej po zajęciach szkolnych, ponieważ okazało się, że jej istnienie powstrzymuje młodych ludzi od poddawania się niekorzystnym wpływom i stwarza im miejsce, w którym mogą się pobawić i zaprzyjaźnić.
- Rozwijanie programu wymiany młodzieżowej z naszymi trzema miastami partnerskimi w Uzbekistanie, na Malcie i w Finlandii.

Raport dotyczący ewaluacji

- Włączenie młodzieżowych zawodów sportowych do harmonogramu uroczystości organizowanych przez miasto; zawody mogłyby się stać głównym elementem uroczystości.
- Zatwierdzenie wniosku o stworzenie Doradczej Rady Młodzieżowej w Banville.
- Zagwarantowanie funduszy dla potrzeb finansowania stanowiska koordynatora projektu „Naprzód!” na kolejne 2 lata.
- Zagwarantowanie pomieszczeń na spotkania edukacyjne dla liderów grup rówieśniczych.
- Rozszerzenie programu szkolenia grup rówieśniczych na inne szkoły średnie w Banville.
- Szukanie sposobów wprowadzenia do systemu szkolnego szkolenia zawodowego i nauki rzemiosła.