

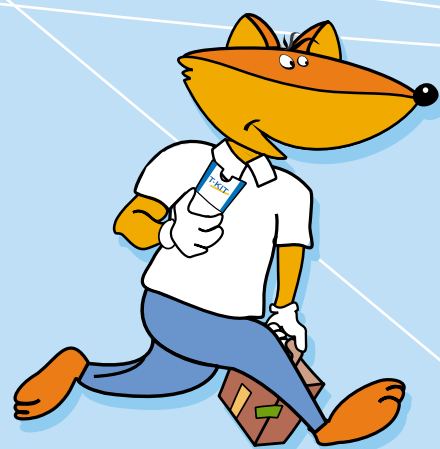
# ZARZĄDZANIE PROJEKTEM



W ROKU 1998 RADA EUROPY I KOMISJA EUROPEJSKA POSTANOWIŁY PODJĄĆ WSPÓLNE DZIAŁANIA W DZIEDZINIE SZKOLENIA EUROPEJSKICH PRACOWNIKÓW MŁODZIEŻOWYCH I W ZWIĄZKU Z TYM WYSTĄPIŁY Z INICJATYWĄ PODPISANIA POROZUMIENIA PARTNERSKIEGO. CELEM TEGO POROZUMIENIA, OKREŚLONYM W SZEREGU UMÓW, JEST „PROMOWANIE POSTAWY AKTYWNEGO OBYWATELA EUROPY ORAZ IDEI SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO POPRZECZ STYMULOWANIE SZKOLEŃ DLA LIDERÓW MŁODZIEŻOWYCH I PRACOWNIKÓW MŁODZIEŻOWYCH W WYMIARZE EUROPEJSKIM”.

WSPÓLPRACA TYCH DWÓCH INSTYTUCJI OBEJMUJE SZEROKIE SPEKTRUM DZIAŁAŃ I PUBLIKACJI ORAZ OPRACOWYWANIE NARZĘDZI WSPIERAJĄCYCH DALSZĄ WSPÓŁPRACĘ W RAMACH SIECI.

PROGRAM PARTNERSTWA OPIERA SIĘ NA TRZECH GŁÓWNYCH KOMPONENTACH, KTÓRYMI SĄ: OFERTA SZKOLENIOWA (DŁUGOTERMINOWE SZKOLENIE SZKOLENIOWCÓW/TRENERÓW I SZKOLENIE W ZAKRESIE PROBLEMATYKI OBYWATELSTWA EUROPEJSKIEGO), PUBLIKACJE (MATERIAŁY SZKOLENIOWE I CZASOPISMO ZARÓWNO W WERSJI DRUKOWANEJ, JAK I ELEKTRONICZNEJ) ORAZ NARZĘDZIA SŁUŻĄCE WSPÓŁPRACY W RAMACH SIECI (ZESPÓŁ SZKOLENIOWCÓW I MOŻLIWOŚCI WYMIANY). OSTATECZNYM CELEM JEST PODNIESIENIE POZIOMU SZKOLENIA PRACOWNIKÓW MŁODZIEŻOWYCH NA SZCZEBLU EUROPEJSKIM I OKREŚLENIE JAKOŚCIOWYCH KRYTERIÓW DLA TAKICH SZKOLEŃ.



Publikacja została sfinansowana ze środków Ministerstwa Edukacji Narodowej i Sportu oraz ze środków Wspólnoty Europejskiej w ramach Programu MŁODZIEŻ



Komisja Europejska

2000



Rada Europy

FUNDACJA ROZWOJU SYSTEMU EDUKACJI  
Narodowa Agencja Programu MŁODZIEŻ  
ul. Mokotowska 43  
00-551 Warszawa  
tel. 0-22 622 37 06; 628 60 14  
fax: 0-22 622 37 08; 628 60 17  
youth@youth.org.pl; www.youth.org.pl

# ZARZĄDZANIE PROJEKTEM



ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

PAKIET SZKOLENIOWY  
NR 3



PARTNERSTWO

RADA EUROPY I KOMISJA EUROPEJSKA

SZKOLENIE – MŁODZIEŻ

**Zarządzanie  
projektem**  
Pakiet szkoleniowy

## Witamy w serii T-kit

Niektórzy z was mogą zastanawiać się, co właściwie oznacza termin T-kit. Istnieją dwa wyjaśnienia. Pierwsze z nich jest proste, t-kit to skrót dwóch angielskich słów oznaczających pakiet szkoleniowy (training kit). Drugie wyjaśnienie związane jest z brzmieniem skrótu T-kit, po angielsku wymawia się go jak „ticket”, czyli bilet. Bilet potrzebny jest, gdy wybieramy się w podróż. Postać przedstawiona na okładce zwana „Spiffy” trzyma w ręku bilet na pociąg, bowiem właśnie wybiera się w podróż, by odkrywać nowe idee. Naszym zdaniem ten T-kit jest narzędziem, które każdy z was może zastosować w pracy. Oddajemy go w ręce pracowników młodzieżowych i trenerów, oferując im teoretyczne i praktyczne narzędzia, które przydadzą im się podczas szkolenia młodych ludzi.

Seria T-kit to efekt wspólnego, całorocznego wysiłku ludzi pochodzących z różnych kręgów kulturowych, zawodowych i organizacyjnych. W tym przedsięwzięciu udział wzięli zarówno trenerzy młodzieży, liderzy młodzieży z organizacji pozarządowych, jak i profesjonalni publicyści. Wszystko po to, by powstała publikacja wysokiej jakości, która odpowiadałaby na potrzeby swoich odbiorców i równocześnie uwzględniałaby różne sposoby ujmowania tematów, nie tylko w kontekście lokalnym, ale przede wszystkim europejskim.

Ten T-kit stanowi część serii obejmującej 4 tytuły, które opublikowano po raz pierwszy w 2000 roku. Seria jest kontynuowana. Pakiet „Zarządzanie projektem” powstał w ramach Programu Partnerstwa w Europejskim Szkoleniu Pracowników Młodzieżowych (Partnership Programme on European Youth Worker Training) prowadzonego przez Komisję Europejską i Radę Europy. Te dwie instytucje współpracują nie tylko podczas wydawania T-kitów, organizują też wspólnie szkolenia treningowe, redagują magazyn „Kojot” i tworzą dynamiczną stronę internetową. Aby dowiedzieć się więcej o programie (nowych publikacjach, ogłoszeniach dotyczących nowych treningów, etc) lub też uzyskać elektroniczną wersję T-kit, odwiedź stronę: [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net)

**Publikacje Rady Europy  
F -67075 Strasburg Cedex**

© Rada Europy i Komisja Europejska, listopad 2000

Rozpowszechnianie materiałów z tej publikacji dopuszcza się jedynie w niekomercyjnych celach edukacyjnych i wyłącznie wtedy, gdy cytowane jest źródło.

Ten dokument nie wyraża oficjalnej opinii Komisji Europejskiej lub Rady Europy, ich członków bądź organizacji współpracujących z tymi instytucjami.

**The Polish translation of the original T-Kit was funded and made by the Polish National Agency in 2002 with the permission of the Partnership Programme. The Polish National Agency assumes responsibility for the accuracy of the translation.**

Publikacja została sfinansowana w roku 2002 ze środków Ministerstwa Edukacji Narodowej i Sportu oraz Komisji Europejskiej w ramach Programu MŁODZIEŻ. Przekład za zgodą Programu Partnerstwo. Narodowa Agencja Programu MŁODZIEŻ ponosi pełną odpowiedzialność za zgodność polskiej wersji językowej z tekstem oryginalnym.

ISBN 83-914928-8-5



Zarządzanie  
projektem

**Koordinacja serii:**

Silvio Martinelli

**Wydawcy:**

Anne Dussap, Peter Merry

**Autorzy:** (zob. też ostatnią stronę)

Bernard Abrignani, Rui Gomes, Dirk de Vilder

**Współpracownik:**

Alain Roy

**Komitety wydawniczy:**

Bernard Abrignani

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

Elisabeth Hardt

*European Federation for Intercultural  
Learning*

Esther Hookway

*Lingua Franca*

Carol-Ann Morris

*European Youth Forum*

Heather Roy

*World Association of Girl Guides and Girl  
Scouts*

**Sekretariat:**

Sabine Van Migem (administracja)

Genevieve Woods (bibliotekarka)

**Okładka i postać Spiffy:**

The Big Family

**Szczególne podziękowania kierujemy również do:**

- Patricka Penninckx za koordynację promowania serii T-kit, ciągłe wsparcie i zagwarantowanie kontaktu z innymi projektami Porozumienia Partnerstwa
- Anne Cosgrove i Leny Kalibataite za pomoc podczas pierwszej fazy projektu
- Dziękujemy również wszystkim wydawcom i autorom, którzy wyrazili zgodę na wykorzystanie ich materiałów i również wszystkim ludziom, którzy, dzięki swoim umiejętnościom, w różnych momentach i na różne sposoby, przyczynili się do tego, że wydanie pakietu szkoleniowego stało się możliwe.



PARTNERSTWO  
RADA EUROPY I KOMISJA EUROPEJSKA  
SZKOLENIE-MŁODZIEŻ

**Rada Europy  
DG IV  
Dyrektoriat Młodzieży i Sportu**

Europejskie Centrum Młodzieży w Strasburgu

30 Rue Pierre de Coubertin

F-67000 Strasburg, Francja

Tel: +33-3-8841 2300 – Fax: +33-3-8841 2777

Europejskie Centrum Młodzieży w Budapeszcie

Zivatar ucta 1-3

H-1024 Budapeszt, Węgry

Tel: +36-1-2124078 – Fax: +36-1-2124076

**Komisja Europejska  
DG Edukacja i Kultura  
Wydział D5: Polityka Młodzieżowa i Program Młodzież**

Rue de la Loi, 200

B-1049 Bruksela, Belgia

Tel: +32-2-295 1100 – Fax: +32-2-299 4158



## Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	7
<b>1. Projekty w pracy z młodzieżą</b> .....	9
1.1. Wartości w projekcie i wartość projektów .....	9
1.2. Stowarzyszenia i projekty: perspektywa historyczna .....	9
1.3. Europejskie programy i projekty młodzieżowe .....	10
1.4. Zarządzanie, zarządzanie! .....	12
1.5. Wartości istniejące wcześniej i wartości, które pojawiły się później .....	13
1.6. Wartości w projekcie .....	15
1.7. Ograniczenia wynikające z działań związanych z projektem .....	20
1.8. Kultura i zarządzanie projektem .....	22
1.9. Co zrobić? .....	24
<b>2. Czym jest projekt?</b> .....	27
2.1. Zarządzanie projektem nie jest... .....	27
2.2. Projekt pracy z młodzieżą to... .....	27
2.3. Modele projektów .....	30
<b>3. Projekt krok po kroku</b> .....	39
3.1. Wprowadzenie .....	39
3.1.1. O zarządzaniu .....	39
3.1.2. Proponowanie modelu .....	42
3.1.3. Definicja – Implementacja – Ewaluacja .....	44
3.1.4. Siatka „W-pytań” albo metoda Laswella .....	44
3.2. Definiowanie projektu .....	45
3.2.1. Przedstawienie wspólnoty .....	45
3.2.2. Analiza potrzeb .....	45
3.2.2.1. Analiza społeczna .....	45
3.2.2.2. Wartości i priorytety instytucjonalne .....	49
3.2.2.3. Motywacje osobiste .....	50
3.2.3. Definiowanie celów .....	52
3.2.4. Konkretny cele .....	53
3.2.5. Strategia i metodologia .....	56
3.2.6. Planowanie działań .....	58
3.2.6.1. Planowanie i umiejętność planowania w czasie .....	58



---

3.3. Implementacja projektu .....	61
3.3.1. Zarządzanie zasobami .....	62
3.3.1.1. Zarządzanie czasem .....	62
3.3.1.2. Zasoby finansowe .....	64
3.3.1.3. Zbieranie funduszy .....	66
3.3.1.4. Zasoby materialne i techniczne .....	74
3.3.1.5. Zarządzanie ludźmi .....	74
3.3.1.6. Praca zespołowa .....	75
3.3.1.7. Trwałe kontrolowanie i ewaluacja .....	83
3.4. Ewaluacja projektu .....	87
3.4.1. Przygotowywanie i przeprowadzanie ewaluacji .....	88
3.4.2. Ewaluacja i planowanie projektu .....	89
3.4.3. Planowanie ewaluacji .....	89
3.4.4. Zakończenie i raport .....	94
<b>4. Co sprawia, że projekt ma wymiar europejski? .....</b>	<b>97</b>
<b>Załącznik nr 1 Słowniczek terminów.....</b>	<b>103</b>
<b>Załącznik nr 2 Pakiet szkoleniowy: Zarządzanie projektem – Ewaluacja .....</b>	<b>105</b>
<b>Załącznik nr 3 Bibliografia .....</b>	<b>107</b>



W ciągu ostatnich 20 lat projekty zaczęły odgrywać istotną rolę w działalności organizacji młodzieżowych. Dziś można je uznać za narzędzie, dzięki któremu możliwe są zmiany społeczne, a także podstawę rozwoju wspólnoty i międzynarodowej współpracy młodzieżowej. Projekty są także narzędziem służącym do budowy i/lub wzmocnienia społeczeństwa obywatelskiego. Dlatego członkowie i liderzy organizacji młodzieżowych muszą nauczyć się zarządzania projektami. Temat ten pojawia się też podczas szkoleń młodzieżowych.

By nauczyć się zarządzania projektem, trzeba posiadać wiele umiejętności m.in. analizowania sytuacji politycznej i społecznej, skutecznego porozumiewania się, zarządzania ludźmi, zarządzania zasobami, zbierania funduszy, sprawnego posługiwania się technikami ewaluacji, czyli oceny etc.

Naturalnie ten pakiet szkoleniowy nie może w sposób wyczerpujący omówić wszystkich zagadnień i autorzy zdecydowali się zająć podstawowymi sprawami, istotnymi z punktu widzenia międzynarodowych projektów młodzieżowych. Ten pakiet szkoleniowy został napisany przez doświadczonych trenerów młodzieżowych, pracujących w strukturach międzynarodowych. Inspiracją do niego były szkolenia dotyczące zarządzania projektem, prowadzone w kontekście międzynarodowej współpracy młodzieżowej. Nie brakuje tu więc konkretnych przykładów.

Pakietu tego nie należy traktować jak jedynego możliwego schematu, według którego trzeba prowadzić projekt. To raczej pewien model, który daje menedżerowi konkretne (krok po kroku) sugestie i wskazówki dotyczące tego, jak prowadzić i kontrolować projekt.

To propozycja dla ludzi kreatywnych, którzy chcą rozwijać projekty i którzy mogą odnieść się

do swych własnych doświadczeń i własnych pomysłów. Przeznaczony jest on dla:

- menedżerów projektów odpowiedzialnych za rozwijanie projektu,
- trenerów pomagających uczestnikom szkoleń w rozwijaniu ich własnych projektów.

Niniejszy pakiet szkoleniowy podzielony został na cztery główne rozdziały. Zaczyna się od ogólnej refleksji na temat wartości projektu, a kończy na bardzo konkretnym omówieniu, krok po kroku, rozwoju projektu. Te cztery rozdziały tworzą zwarłą całość, ale mogą być też czytane niezależnie.

Rozdział 1 to ogólna refleksja dotycząca roli projektów w rozwoju międzynarodowej pracy z młodzieżą, a także ewolucji, jakiej ta rola podlegała.

Rozdział 2 wyjaśnia, co w kontekście pracy z młodzieżą oznacza sformułowanie „zarządzanie projektem”. Prezentuje się tu również różne podejścia do tematu rozwoju projektu i różne modele tego rozwoju.

Rozdział 3 proponuje ramy, na podstawie których można kierować rozwojem projektów pracy z młodzieżą. Towarzyszą temu drobiazgowo wyjaśnienia. Ten rozdział zawiera praktyczne rady i konkretne wskazówki dla trenerów, dla których pakiet ten jest narzędziem pomocnym w szkoleniu młodzieży. Aby czytelnik łatwiej mógł przełożyć teorię na praktykę, w rozdziale tym podano przykład projektu i krok po kroku wyjaśniono jego rozwój.

Rozdział 4 prezentuje rozważania o europejskim wymiarze projektów.

Mamy nadzieję, że zarówno czytanie o tych metodach, jak i stosowanie ich we własnym projekcie będzie dla Ciebie przyjemnością. Liczymy też na informację zwrotną dotyczącą doświadczeń, które zebrałeś/łaś podczas korzystania z tego pakietu.



# 1. Projekty w pracy z młodzieżą

## 1.1. Wartości w projekcie i wartość projektów

W europejskiej pracy z młodzieżą dopiero niedawno zwrócono uwagę na problematykę związaną z zarządzaniem projektem, pracą nad projektem i jego planowaniem.

Europejska i międzynarodowa praca z młodzieżą przez więcej niż 100 lat rozwijała się głównie w stowarzyszeniach młodych, różnego typu organizacjach i federacjach. Większość z nich miała strukturę międzynarodowych stowarzyszeń młodzieżowych. Przez dziesięciolecia organizacje te opierały się na silnej podstawie filozoficznej, religijnej, politycznej czy edukacyjnej. Zgoda większości członków ruchu na tę podstawę była wstępnym warunkiem współpracy.

Wartości ważne dla działalności i rozwoju tych organizacji były kluczowe dla ich istnienia, a krzewienie ich oraz wzmacnianie stanowiło często główny powód funkcjonowania organizacji.

## 1.2. Stowarzyszenia i projekty: perspektywa historyczna

Większość działań w europejskiej i międzynarodowej pracy z młodzieżą organizowana była dla (jak również przez) członków lub liderów lokalnych i narodowych oddziałów (a mniej dla nieokreślonych i otwartych grup docelowych). Cele edukacyjne były często skupione wokół organizacji i jej dążeń. Można było to osiągnąć przez temat seminarium, zgromadzenia, spotkania ustawowe. Edukacja była wówczas często rozumiana w kontekście politycznym (edukacja dla emancypacji, wyzwolenia, samorozwoju albo po prostu edukacja ideologiczna). Przygotowując międzynarodowe szkolenia, koncentrowano się bardziej na dobrej organizacji seminariów i spotkań czy nawet wymian młodzieży (work camps, wymiany indywidualne) niż na szkoleniu pracowników młodzieżowych, liderów i menedżerów projektów. Liderem działalności czy projektu był często ktoś, kto miał mandat polityczny lub pełnił jednocześnie inne obowiązki w strukturach organizacji, naturalnie był od tego wyjątki.

Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy należy wskazać na:

**Brak konkretnych funduszy czy programów przeznaczonych ściśle na szkolenie i działalność**

**edukacyjną na poziomie europejskim i międzynarodowym.** Datująca się od początku lat siedemdziesiątych działalność Europejskiej Fundacji Młodzieży (European Youth Foundation – EYF) była na tym tle wyjątkowa. Jednakże Fundacja nie miała w owym czasie na celu radykalnej zmiany sytuacji. Po pierwsze była ona wytworem systemu jako takiego, a po drugie tak rozumiana była wówczas aktywność edukacyjna na poziomie międzynarodowym. Terminu szkolenie nie używano wtedy zbyt często, głównie dlatego że statuty EYF i Europejskich Centrów Młodzieży (European Youth Centres – EYC) zdecydowanie wykluczały z programu Centrum zawodową działalność szkoleniową.

**Przewaga – na wielu poziomach – ideologii i organizacji, które były zarówno wzajemnie wykluczające się, jak i hegemoniczne** (ideologia komunistyczna jest tu najlepszym przykładem, ale nie jedynym). Opierały się one na analizie społecznej i rozwiązaniach, które miały być odpowiednie dla wszystkich (rzeczywistość była inna, ale cel wszędzie ten sam). Edukacja nieformalna przygotowywała do życia w „lepszym” społeczeństwie i była nastawiona na rozwój „nowego człowieka”.

**Przekonanie, że postęp społeczny zlikwiduje problemy systemu** (społeczne odrzucenie, marginalizację, niesprawiedliwość, itd.) i że rolą społeczeństwa obywatelskiego (także ruchów młodzieżowych) jest nie tyle rozwiązywanie tych problemów, co dążenie do społecznych i politycznych zmian mających na celu usprawnienie, zreformowanie lub zmianę systemu.

**Podział ról na: działania społeczne i młodzieżowe z jednej strony, a organizacje młodzieżowe z drugiej**, w sytuacji, gdy tylko te drugie miały być profesjonalnie szkolone, po to by umiały reagować na niepokoje społeczne (kompetencja profesjonalna lub ekspertyza, przeciwstawione zostały kompetencji politycznej).

Nieprawdą byłoby stwierdzenie, że ówczesna międzynarodowa praca z młodzieżą nie opierała się w najmniejszym stopniu na projektach. Faktem jest jednak, że projekty były rozumiane jako część rozwoju organizacji. Efektem tego było postrzeganie zarządzania projektem jako problemu mniej istotnego niż szkolenie kierownictwa lub szkolenie polityczne. W kursach Europejskiego Centrum Młodzieży (w tym także Euro-





pejskiej Fundacji Młodych) liczba szkoleń i działań rzeczywiście czerpiących z projektów jako metodologii albo materiału na szkolenie stała się znacząca dopiero w latach dziewięćdziesiątych.

### 1.3. Europejskie programy i projekty młodzieżowe

Zmiany, które zostały przyspieszone po upadku reżimów komunistycznych w Europie Środkowej i Wschodniej oraz trendy, które były już zauważalne na początku lat osiemdziesiątych, miały poważne następstwa dla międzynarodowej pracy z młodzieżą. Globalne ideologie straciły swoją wartość. Termin „międzynarodowość” utracił swą wagę i został osobiście zastąpiony przez globalizację i umiędzynarodowienie światowych rynków. Klasyczna praca z młodzieżą straciła nieco na znaczeniu, chociaż międzynarodowe organizacje młodzieżowe nie straciły ani swej racji bytu, ani, w wielu wypadkach, swej siły.

Interesująca nas zmiana akcentu w europejskiej pracy z młodzieżą również stała się bardziej widoczna, czasem uwypuklały ją dodatkowo rozmaite czynniki:

- **pojawienie się programów młodzieżowych we Wspólnocie Europejskiej/Unii Europejskiej i rozwój narodowych programów młodzieżowych**

Szczególne znaczenie miał Program Młodzież dla Europy (Youth for Europe), nadał on międzynarodowej i europejskiej pracy z młodzieżą nowy wymiar, który, można by rzec, jest bardziej otwarty dla wszystkich młodych ludzi i z tego powodu wymaga większego zaangażowania pracowników młodzieżowych i innych profesjonalistów z dziedziny socjologii i kultury. To, co wcześniej było „przywilejem” liderów młodzieżowych i osób aktywnych w międzynarodowych organizacjach młodzieżowych, stało się dostępne dla praktycznie każdego młodego człowieka w Europie: wspólna praca z rówieśnikami z innych krajów, podróżowanie i uczestniczenie w wymianach młodzieży. Niezależnie od tego, jak demokratyczne i dostępne były te programy, nie ulega wątpliwości, że miały one ogromne konsekwencje dla europejskiej pracy z młodzieżą.

Oprócz otwarcia Europy na wszystkich młodych ludzi, program Młodzież dla Europy i program Wolontariatu Europejskiego (European Volunta-

ry Service) sprawiły, że na szczeblu europejskim pojawiła się nowa kategoria pracowników młodzieżowych. Są to ludzie, którzy pracują w stowarzyszeniach młodych na poziomie lokalnym, prowadzą lokalną działalność młodzieżową lub są aktywni w innego typu sektorach i organizacjach. Wcześniej wielu spośród tych pracowników młodzieżowych nie kierowało się ideologią, wielu miało marną edukację polityczną. Teraz jednakże stali się oni aktorami na europejskiej arenie polityki młodzieżowej i żaden europejski program młodzieżowy nie może się bez nich obejść.

Zarządzanie europejskimi programami wymiany młodzieży i nacisk położony na ich edukacyjny wymiar sprawiły, że niezbędna stała się umiejętność zarządzania projektami. Wymiany młodzieży nie były postrzegane jedynie jako projekty, ale miały też być wartościowane jako takie – zarówno z administracyjnego, jak i edukacyjnego punktu widzenia. Nacisk położono zarówno na zasady, jak i umiejętność zarządzania projektem.

Rozwój i wzmocnienie programu wymagały rozwoju szkoleń. Szkolenia, zwłaszcza w drugiej i trzeciej części programu, pomogły przełożyć akcent z politycznej/społecznej edukacji na umiejętności techniczne, administracyjne i menedżerskie. Pracownicy młodzieżowi zostali teraz zobowiązani do organizowania projektów, zarządzania projektami i do przygotowywania raportów. Ku przerażeniu niektórych i radości wielu oczekiwano, że „tradycyjne” organizacje młodzieżowe będą robić to samo.

Błędem byłoby jednak sugerowanie, że ktokolwiek przeciwstawiał się tym zmianom. W rzeczywistości miał miejsce proces adaptacji, który przebiegał dosyć szybko, chociaż nie zawsze bez bólu. Symptomatyczny jest rozwój Długoterminowego Szkolenia dla Departamentów Młodzieżowych (LTTC). Podczas dwóch pierwszych edycji (gdy nazywano je „Długoterminowym Szkoleniem w Międzynarodowej Pracy Młodzieżowej”) szkolenie prowadzone było wbrew woli, a tylko z poło-wicznie skrywanym podejrzeniem (jeśli nie otwartą wrogością) ze strony ustawodawczych ciał Europejskiego Centrum Młodzieżowego. Cztery lata później kurs był często przedstawiany jako modelowy. LTTC był działaniem, które w najwyższym stopniu przyczyniło się do spopularyzowania zasad zarządzania projektem. A to dzięki temu, że samo szkolenie prowadzone było na podstawie projektów. Stanowiły one doskonałe narzędzia pomocne w trakcie uczenia się o tym, jak roz-wijać lokalne projekty pracy młodzieżowej.

Czynniki, które zainicjowały zmianę w kierunku zarządzania projektami w europejskiej pracy z młodzieżą





Rozwój programów młodzieżowych w Unii Europejskiej stał się również punktem wyjścia dla rozwoju polityki młodzieżowej w niektórych państwach członkowskich. Stworzenie narodowych agencji dla programów i wiążące się z tym niezbędne alokacje budżetowe wspomagały powstawanie kooperacji. Służyły też komplementarności między akcjami narodowymi skierowanymi do młodzieży. W niektórych krajach procedury i zasady zarządzania programem Młodzież dla Europy zostały „importowane” do narodowych programów młodzieżowych i wytycznych polityki. Warto zauważyć, że w zakresie programu niewiele było funduszy, które pozwalałyby na pokrycie strukturalnych kosztów organizacji. W gruncie rzeczy od organizacji oczekiwano znalezienia środków uzupełniających (często więcej niż 50 %). Szczególnie na początku programu położono mocny akcent na to, aby zainteresować projektem jak najwięcej uczestników – poczynając od oficjalnych grup młodzieżowych, a kończąc na „zwykłych” młodych ludziach.

- **kryzys ekonomiczny i społeczny dotyczący młodych ludzi; krytyka i konsekwentne reformy państwa opiekuńczego**

Jest to jeden z najpopularniejszych argumentów wysuwanych przy wyjaśnianiu przyczyn wycofania się sektora publicznego z wielu członkowskich i socjo-politycznych projektów. Kryzys (finansowy) w wielu państwach europejskich i próby stworzenia projektu wspólnej waluty w obrębie Unii Europejskiej zaowocowały niedoborem środków, które miałyby wesprzeć etap kontynuacji szkolenia w zakresie projektów socjo-politycznych. Projekty społeczne i młodzieżowe musiały stać się autonomiczne. Pojawiły się problemy z zatrudnieniem, bo struktury organizacyjne pozbawiono wsparcia finansowego. Położono natomiast nacisk na rezultaty, wspierało projekty, a nie organizacje.

Część z tych argumentów może się wydawać płytka, niekompletna czy nawet prowokacyjna. Nie da się jednak zaprzeczyć, że zmiana spojrzenia na organizacje młodzieżowe stała się wyraźna. Jeśli nawet nie dotyczy to skutków, to na pewno filozofii i zasad polityki młodzieżowej. Wystarczy spojrzeć na przykład na ideę wspierania młodzieżowych (i innych) organizacji. Nigdy nie były one obdarowywane tak hojnie lub tak nierozważnie, jak zdają się wskazywać niektóre analizy. W większości krajów organizacje młodzieżowe – szczególnie te międzynarodowe –

musiały ciężko walczyć o swoją niezależność i finansowe zagwarantowanie sobie bytu.

Powyższy wywód może częściowo wyjaśniać, dlaczego nie ma już wątpliwości na temat popularności zagadnień związanych z zarządzaniem projektem. Większość zrzeszeń, włączając w to organizacje młodzieżowe, opowiada się za nim, a nie przeciw niemu (naturalnie zależy im również na lepszym i bardziej efektywnym organizowaniu działalności). I rzeczywiście, nie ma dyskusji dotyczącej stanowiska w sprawie „za czy przeciw” zarządzaniu projektem. Każdy (i słusznie) chce, aby sprawy były załatwiane w sposób najlepszy z możliwych, z optymalnym użyciem środków, z jak najbardziej widocznymi i trwałymi rezultatami oraz z najkorzystniejszą reklamą.

- **przeniesienie idei z zakresu biznesu i ideologii liberalnej do sektora społecznego**

Nie ma wątpliwości, że dominacja ideologii i pryncypiów (neo)liberalnych oraz, ogólnie mówiąc, „triumf” kapitalizmu, poskutkowało narzuceniem kryteriów z dziedziny biznesu sektorowi nierynkowemu. Wśród najważniejszych (z punktu widzenia tej publikacji) znalazły się takie zasady jak: niezawodność i efektywność. Zarządzanie biznesem stało się wzorcem dla pozarządowego sektora non-profit. Zarządzanie projektem nie oparło się tym zmianom. Można jednak powiedzieć, że przynoszący zyski sektor biznesu przejął wiele pomysłów od sektora non-profit.

- **odbudowa demokracji i społeczeństwa obywatelskiego w Europie Wschodniej**

Upadek systemu komunistycznego w Europie Środkowej i Wschodniej zmobilizował Zachód do wspierania rodzącej się tam demokracji. To było prawdziwe wyzwanie. Bardzo wcześniej podjęła je Rada Europy i międzynarodowe organizacje młodzieżowe. W zakresie polityki młodzieżowej chodziło raczej o wsparcie, które dałoby natychmiastowe i namacalne rezultaty, a nie o ogólne trudne do zastosowania w praktyce zasady. Rządowi i pozarządowi partnerzy w Europie Wschodniej chcieli konkretnych narzędzi i umiejętności, dzięki którym mogliby rozwinąć zakres swoich działań albo po prostu przetrwać w atmosferze, w której wszystko, co nie wiązało się z bolączkami biznesowymi, było podejrzane albo przynajmniej wcześniej czy później skazane na porażkę.

Czynniki, które zainicjowały zmianę w kierunku zarządzania projektami w europejskiej pracy z młodzieżą





Niezależnie od tego jak trafne są, i były, te oczekiwania, faktem jest, że kursy zarządzania projektem inspirowały i budziły potrzebę zmian. Szczególnie zaś przyczyniły się do tego, że rządowi i pozarządowi partnerzy w Europie Wschodniej wysunęli kolejne żądanie, chodziło o przeprowadzanie profesjonalnych, lub zbliżonych do profesjonalnych, szkoleń, takich jakie zapewniano biznesmenom. Nietrudno sobie wyobrazić skutki tych wszystkich działań: wywarły one wpływ nie tylko na struktury młodzieżowe, ale i działania organizacyjne, a także na praktykę i filozofię europejskich i międzynarodowych organizacji młodzieżowych. Dla części z nich nowe idee miały smak zakazanego owocu.

• **położenie akcentu na pomoc polityczną i rozwojową**

Równocześnie nastąpiła istotna zmiana dotycząca współpracy i wspierania rozwoju. Chodziło o bogatą Północ i bardziej potrzebujące Południe. Jest bardzo prawdopodobne, że zmiana w rozwoju polityki współpracy, była wyrazem ogólnej tendencji powstałej na skutek działania wspomnianych wyżej czynników. Odwołujemy się do tego, bo to rzeczywiście odzwierciedla różnice. W rezultacie silnego wpływu organizacji pozarządowych państwa oferujące pomoc zaczęły uzależniać swoje wsparcie od istnienia warunków demokratycznych. Teraz „państwa-dawcy” wspierają niemal wyłącznie projekty, zwłaszcza te, które realizowane są na małą skalę.

• **postmodernizm: indywidualizacja, podział wśród młodych ludzi i grup młodzieżowych**

Erozja kolektywnych modeli stowarzyszeń i społecznego uczestnictwa młodych ludzi połączona zarówno z rozwojem ich samoświadomości, jak i z odrzuceniem modelowych opinii, oznaczała, że długoterminowe zobowiązania stały się mniej modne i niezbyt przydatne w życiu młodych ludzi. W społeczeństwie nazywanym „społeczeństwem ryzyka” indywidualna osoba musi sama decydować o sobie, musi wybierać i ponosić odpowiedzialność za kształtowanie swego życia i przyszłości.

Stopniowe znikanie niektórych modeli społecznych, kulturowych czy politycznych doprowadziło również do podziałów wśród młodzieży i złożonych procesów identyfikacji.

W nowym środowisku zarówno organizacje młodzieżowe, jak i instytucje stoją przed nowym wyzwaniem. Chodzi o konieczność dostosowa-

nia się i modernizacji: długoterminowe programy stały się znacznie trudniejsze. Kluczowymi słowami są krótkoterminowość i aktualność.

Wielu pracowników młodzieżowych mówi o tym, że trudno jest utrzymać zainteresowanie i zaangażowanie młodych ludzi w coś tak ekscytującego i potencjalnie motywującego jak wymiana młodzieży, jeśli trwa ona dłużej niż sześć miesięcy.

Idealizm i polityczne zaangażowanie zostały zastąpione przez realizm i działanie oraz wartości łączone z małymi społecznościami i projektami grupowymi. Widoczne rezultaty i doświadczenie tego, co dzieje się „teraz!” są bardziej atrakcyjne, ponieważ stanowią novum, które może zostać natychmiast „społecznie sprzedane”. To, co jest aktualne, odzwierciedla nawyki konsumenta, pokazuje, jak silna jest potrzeba nadawania modelom konkretnych kształtów (komputery, telefony komórkowe), jest także dowodem na to, jak szybko rzeczy wychodzą z mody. O atrakcyjności tego, co dzieje się „teraz”, świadczy również popularność nowych i ekstremalnych sportów.

Młodzi ludzie są mniej skłonni do poświęcania się organizacji, programowi czy sprawie. Co wcześniej było wyrazem globalnej troski (rasizm, bieda, wojna), teraz wydaje się być zastąpione przez troski dotyczące globalizacji i tego, jak w niej uczestniczyć poprzez media (takie jak np. Internet). W związku z tym łatwiej jest uczestniczyć w projekcie niż w działaniach jakiejś organizacji. Projekt jest krótko- lub średnioterminowy, elastyczny, ma konkretne i widoczne rezultaty. Również z punktu widzenia przywództwa projekt jest bardziej atrakcyjny niż organizacja, ponieważ młodzi ludzie mogą przyczynić się do jego kreowania i zarządzania nim bez konieczności pokonywania kolejnych szczebli kariery w organizacji.

## 1.4. Zarządzanie, zarządzanie!

Trudno wskazać, jak wiele z wyżej wymienionych czynników było konsekwencją lub przyczyną zmiany zasad, myślenia i języka europejskich projektów młodzieżowych. Faktem jest, że kiedy spojrzysz na nie, wszystkie pozwalają lepiej zrozumieć, dlaczego projekt i zarządzanie projektem stały się w latach dziewięćdziesiątych modnymi słowami.

Czynniki, które zainicjowały zmianę w kierunku zarządzania projektami w europejskiej pracy z młodzieżą





Warto dodać, że niektóre zmiany były mniej głębokie, czy może mniej radykalne, niż mogłoby się na początku wydawać.

Główne różnice tkwią bowiem, nie w treści tego, co jest głoszone i czego się uczy, ale w tym, jak poważnie jest to wdrażane i odbierane oraz jakim językiem jest przekazywane. Sama natura i rzeczywistość społeczeństwa obywatelskiego, którego częścią są międzynarodowe organizacje młodzieżowe, wystarczyłyby, aby uświadomić każdemu niebezpieczeństwa wiążące się z na zbyt pośpiesznym generalizowaniem.

Fakt, że język i zasady zarządzania projektem są popularne, niekoniecznie oznacza, że:

- projekty i zasady zarządzania nimi nie istniały wcześniej,
- jakość podejmowanej dzisiaj pracy jest wyższa od jakości działań podejmowanych wcześniej,
- istniało mnóstwo środków, które nie były wcześniej umiejętnie wykorzystywane,
- teraz każdy jest świetnym menedżerem projektu, a na różnych poziomach nie ma drobnych potknięć.

Nie można zapominać, że część wspomnianych wyżej zmian była stymulowana przez dostępne środki (np. na europejskie projekty młodzieżowe). Zdecydowanie wzrosła też liczba partnerów i instytucji zaangażowanych w przeprowadzanie tych zmian. Dążenie do efektywności i odpowiedzialności, które wiązało się z jakością projektów, było więc nieuniknione.

## 1.5. Wartości istniejące wcześniej i wartości, które pojawiły się później

Możemy spojrzeć również na zarządzanie projektem i pracę z młodzieżą przez przywołanie i przeanalizowanie tego, jakie wartości są z tym związane. Jakże to wartości? Czy się zmieniły?

### • Efektywność

Metodologie planowania projektu pozwalają organizacjom i instytucjom na to, by były bardziej efektywne, ponieważ akcentuje się w nich kon-

kretnie potrzeby danej instytucji lub grupy ludzi. Dzięki ograniczeniu pola interwencji i przewidywaniu (tak dokładnie, jak to możliwe) rezultatów, środki mogą być wykorzystane w lepszy sposób i ogólna efektywność powinna się poprawić. Dzięki skupieniu zakresu interwencji istnieje gwarancja, że zostaną osiągnięte efekty. Mniejsze jest rozproszenie wysiłku, a wkład oraz zaangażowanie ze strony różnych osób są bardziej konkretne i skoordynowane.

### • Odpowiedzialność i (wspólny) obowiązek

Podczas gdy w organizacji czy grupie odpowiedzialność za działania spoczywa na tych, którzy są politycznie do tego zobligowani (wybrany zarząd), w zarządzaniu projektem kładzie się nacisk na lidera lub drużynę projektu. Ci ludzie mają dużą autonomię zarówno w zakresie prowadzenia, jak i zarządzania projektem. Oczywiście wtedy gdy cele zostały już ustalone i uzgodnione z decydentami na szczeblu politycznym. W konsekwencji odpowiedzialność za projekt jest wyraźniejsza, bo łatwiej jest zidentyfikować tych, którzy odpowiadają za każdy jego etap. To również daje więcej możliwości działania, ponieważ umożliwia pracownikom, członkom i wolontariuszom jasny podział władzy. Odpowiedzialność wiąże się również z rozszerzonymi możliwościami ewaluacji i oceny, a także relacjonowania projektu.

### • Równość i niezależność

Projekty muszą być dostosowane do kryteriów i priorytetów zarówno formalnych, jak i merytorycznych. To właśnie spełnienie kryteriów i wcześniej zdefiniowanych priorytetów uprawnia do ubiegania się o fundusze czy inną formę wsparcia. W ten sposób wszystkie projekty są „równe”, przynajmniej w tym sensie, że wszystkie muszą spełniać podobne kryteria. Zapobiega się dzięki temu nepotyzmowi i alokacji przysług i przywilejów w jednej organizacji. W konsekwencji wszystkie organizacje są *a priori* traktowane na tej samej zasadzie i to jakość projektu jest decydującym kryterium ich oceny. Osoby podejmujące decyzje mogą wypowiadać się o projektach z większą niezależnością, są bowiem mniej związane układami i w mniejszym stopniu poddawane naciskom. W rzeczywistości decyzje często podejmowane są przez tak zwane komitety ekspertów, które zdają się być w mniejszym stopniu przedmiotem politycznego nacisku. Ta sytuacja powinna działać na korzyść organizacji politycznych, ponieważ dostosowanie do wspólnych reguł nie wymaga usprawiedliwiania się.

Zmiana wartości w zarządzaniu projektami i w pracy z młodzieżą





- **Ekonomia i spójność**

Finansowanie projektów pozwala sponsorom lepiej kontrolować to, jak wykorzystywane są ich pieniądze (i np. upewnić się, że budżety są wykorzystywane na to, na co są przeznaczone). Dzięki temu łatwiej dostrzec naruszenia w wykorzystywaniu pieniędzy. Przez przydzielanie specyficznych środków na implementację celów i konkretnych działań, możliwe jest również zwiększenie efektywnego użycia środków lub przynajmniej zmniejszenia nierozsądnych i niekontrolowanych wydatków lub nieadekwatnych do efektów nakładów finansowych. Fakt, że projekt ma ustalone ramy czasowe, jak i to, że zawiera różne punkty przeznaczone na ewaluację i kontrolę, może ułatwić zarządzanie. W jaki sposób? Poprzez przyspieszenie procesu interwencji i poprawek. Każde działanie w obrębie projektu musi być zgodne z jego ogólnymi celami i pasować do jego ram. Dzięki temu łatwiej ogarnąć całość oraz wychwycić zakłócenia i braki.

- **Jakość**

Jakość jako skutek zarządzania projektem jest ulepszana dzięki możliwości optymalizowania umiejętności, środków i procedur dla danego zestawu podmiotów. Środki są identyfikowane w relacji do konkretnej potrzeby i celu projektu. Kontrolowanie i ewaluacja są istotnymi narzędziami służącymi do mierzenia jakości lub przynajmniej sprawdzania stopnia postępu w relacji do celów i to zarówno pod względem ilościowym jak i jakościowym. Łatwiej określić, czy pracuje się dobrze, czy źle, jeśli ma się do tego odpowiednie kryteria. A tych właśnie dostarcza projekt.

- **Realizm**

Istotą projektu jest fakt, że musi być on realistyczny, tak samo jak i cele muszą być możliwe do osiągnięcia. Realizm jest ważną wartością, pozwala bowiem eliminować projekty, których cele są nieadekwatne albo niespójne z rozmiarem, zdolnością czy możliwościami organizacji. Realizm oznacza przewagę umysłu i rozsądku nad sercem czy duszą. Realizm stanowi również motywację w tym sensie, że czyni osiągnięcie celów bardziej prawdopodobnym i przez to projekt staje się bardziej widoczny. Przekształcanie wielkich idei w widzialną, namacalną praktykę i rezultaty mogłoby stanowić motto projektów.

- **Elastyczność**

Projekt musi być zaplanowany, wdrożony i poddany ewaluacji. Dobre zarządzanie projektem pozwala na zmiany i motywuje do zmian, tak aby były one wprowadzone jako rezultat trwającego procesu i regularnych ewaluacji. Dzięki temu dysfunkcje i zaburzenia w fazach planowania mogą być skorygowane. W sytuacji, gdy jest to konieczne, do projektu można włączyć nowe komponenty, a te już istniejące dostosować do nieprzewidzianych zmian czy ewaluacji.

- **Klarowność i widoczność**

Odpowiedzialność oznacza również klarowność i przejrzystość. Dlaczego klarowność? Ponieważ alokacja publicznych (lub prywatnych) środków i ich wpływ na politykę oraz programy są jaśniejsze i możliwe do ustalenia. Nie jest to już kwestia tego, kto otrzymał pieniądze czy subsydia i w jakiej wysokości, ale na co zostały one przydzielone i co zostało dzięki nim osiągnięte. Niezależnie od promowania klarowności, która przypuszczalnie zapobiega nepotyzmowi czy udzielaniu protekcji, projekty mogą również zwiększyć przejrzystość polityki i programów, ponieważ rezultaty są zawsze namacalne i mogą być łatwo pokazane dzięki mediom lub innym kanałom komunikacji. Przejrzystość jest ważna dla grupy projektu i organizacji (mobilizacja, public relations, komunikacja, publiczność, motywacja) i dla sponsorów oraz promotorów, którzy również muszą uzasadnić, zademonstrować, wskazać, co dzieje się z funduszami, którymi zarządzają. Innymi słowy, organizacja, wizja czy priorytet są lepiej widoczne dzięki projektom. Klarowność jest również gwarancją uczciwości i integralności, czyli wartości, które są niezmiernie istotne dla jakiegokolwiek organizacji typu non-profit.

- **Kreatywność i innowacja**

Tylko kreatywne i innowacyjne projekty pozwalają na zastosowanie nowych sposobów działania, nowych metod służących osiągnięciu celów i dążeń. Przygotowywanie projektów zakłada, że każdy z nich powinien być inny i wyjątkowy, a to stanowi podstawę innowacyjności. W ten sposób stymuluje się kreatywność zarówno w ludziach, jak i w organizacjach. Poszukiwanie lepszego działania i docenienie ewaluacji sprawia, że liczy się nonkonformizm i niekonwencjonalność, będące również ważnymi czynnikami motywacji w organizacjach. Kreatywność i innowacja czynią projekt bliższym życia młodych ludzi lub społeczności, zaspokajają potrzebę interakcji

Zmiana wartości  
w zarządzaniu projektami  
i w pracy z młodzieżą





z innymi ludźmi, organizacjami i tymi, którzy wyznaczają aktualne trendy. Kreatywność i innowacja dobrze współgrają z nowoczesnością i modernizacją, czyli kluczowymi koncepcjami naszych czasów.

#### • Konkurencja

Jedną z najważniejszych wartości społeczeństwa postmodernistycznego, neoliberalnego zarządzania i ideologii to konkurencja. Jest ona zwiększana i optymalizowana przez politykę młodzieżową, bazującą na finansowaniu projektów. Przez wyznaczanie ogólnych warunków dla projektów, publiczne i prywatne instytucje wspierające wymagają od aplikantów, aby byli bardziej twórczy, efektywni i pracowali nad tym, aby stawać się coraz lepszymi. Nigdy nie ma wystarczających środków dla wszystkich projektów i zawsze trzeba dokonać selekcji. Konkurencja nie jest naturalnie wolna od ryzyka, ale z pewnością zmusza zarówno grupy zajmujące się projektem, jak również organizacje, aby zrobiły wszystko, co mogą, by otrzymać wsparcie, a tym samym żeby stać się aktywnymi i rozpoznawanymi.

#### • Uczestnictwo, nowoczesność i możliwość zatrudnienia

To, co zostało określone powyżej jako cechy charakterystyczne dla młodych ludzi w społeczeństwie postmodernistycznym, i chęć dopasowania projektu do indywidualnych potrzeb, oznacza także, że dla wielu młodych ludzi i pracowników młodzieżowych praca nad projektem jest bardzo użyteczna. Stanowi bowiem szansę na cenną naukę i pozwala zdobyć doświadczenie, które potem może zaowocować na rynku pracy.

Wymóg kreatywnego myślenia i praktycznej umiejętności zarządzania, sprawia, że podczas pracy nad projektem młoda osoba rozwija się i nabywa nowe umiejętności planowania i zarządzania. Oznacza to uczenie się, jak wzmacniać odpowiedzialność i autonomię dzięki nieformalnym sposobom edukacji. Okazję taką daje nauczanie eksperymentalne. Jeśli jest ono odpowiednio wspierane przez edukacyjne techniki ewaluacji, stanowi nieocenioną metodę przełamania schematów w wypadku niskiej samooceny, nieufności, czy w sytuacji marginalizacji i wyobcowania. Praca związana z projektem, to działania grupowe, dzięki którym można rozwinąć w sobie zdolność komunikacji społecznej czy interpersonalnej. Takie działania są też bardzo motywujące, podkreślają bowiem znaczenie

i wartość małych, ale możliwych do osiągnięcia, zmian. A osobom, które ich dokonały, pozwala powoli pozbywać się przekonania o niskiej własnej wartości, czy przeświadczenia, że ich rola w życiu społecznym jest marginalna.

Naturalnie te formy społecznego uczestnictwa są bardzo różne od innych „tradycyjnych” form. Mają jednak tę przewagę, że są odpowiedniejsze i bardziej dostępne dla wielu młodych ludzi, nawet jeśli nie zawsze docenia się je i rozpoznaje. Pozostają nieustannym wyzwaniem dla wielu pracowników młodzieżowych i osób pracujących nad projektem.

Projekty na małą skalę mobilizują i skupiają wokół siebie społeczność. Przyczyniają się też do rozwoju uczestnictwa we wspólnocie. Mogą również promować status młodych ludzi wewnątrz środowiska poprzez wartości, jakie niesie ze sobą projekt.

## 1.6. Wartości w projekcie

Posługiwanie się projektami jako sposobem planowania, organizowania i realizacji programów i działalności, czy jako narzędziem zarządzania ludźmi i środkami, mówi niewiele o tym, czemu projekty właściwie służą. Planowanie i zarządzanie projektem są niemal wyłącznie technikami, które można odnieść do sektora prywatnego i publicznego, jak również do społeczeństwa obywatelskiego.

Jednakże europejska praca z młodzieżą nie jest w kwestii wartości neutralna. Europejska praca z młodzieżą, jak również narodowa praca z młodzieżą, wiążą się z priorytetami i wartościami, które same w sobie są ukrytym lub wyraźnym wyrazem zasad polityki młodzieżowej. Proste hasło „Europejski projekt młodzieżowy” niesie już ze sobą określoną filozofię, a mianowicie międzynarodowość i europejską współpracę, prawdopodobnie również (ponieważ projekt jest przeznaczony dla młodych ludzi) uczestnictwo, edukację i autonomię. Co więcej, polityka młodzieżowa i programy Komisji Europejskiej i Rady Europy mają swe własne wartości, które projekty realizowane w ich ramach powinny szanować i promować.

### Na poziomie Unii Europejskiej

#### • Mobilność i solidarność

Motywowanie młodych ludzi, by żyli i pracowali w innym kraju to istotny sposób promowania

Istotne elementy europejskich projektów młodzieżowych





Istotne elementy europejskich projektów młodzieżowych



wspólnego rynku, swobody przemieszczania się zasobów pracy etc. Mobilność młodych ludzi jest również ważnym narzędziem służącym przełamywaniu izolacji, alienacji i pasywności, ponieważ implikuje „mobilność mentalną”. Mobilność i solidarność są ze sobą związane ponieważ (jak wynika z decyzji o programie EVS) Europa nie powinna być widziana jedynie jako przestrzeń dla rozwoju wolnego rynku, co związane jest ze swobodnym przemieszczaniem się ludzi. Proces integracji europejskiej może być pomyślnie realizowany na poziomach politycznym, społecznym i kulturalnym, tylko wtedy, gdy Europejczycy zrozumieją potrzebę solidarności. Europa powinna być postrzegana jako przestrzeń dla solidarności, a nie dla konkurencji.

- **Umiejętność polegania na sobie i kreatywność młodych ludzi**

Europejskie projekty młodzieżowe muszą być planowane i realizowane w sposób, który stymuluje autonomię, umiejętność polegania na sobie i kreatywność. Te wartości implikuje sposób, w jaki przygotowujemy i realizujemy jest projekt, rolę, jaką odgrywają w nim młodzi ludzie (właściciele/uczestnicy a nie konsumenci), a także cele i promowane w trakcie realizacji projektu postawy. Interesujące jest również to, jak poleganie na sobie i kreatywność łączą się ze sobą jako wartości.

- **Pojmowanie różnorodności kulturowej**

Gdy spogląda się na kontynent europejski (i większość pozostałych kontynentów) różnorodność kulturowa wydaje się być czymś oczywistym. Zarówno uznanie różnorodności kulturowej za sytuację normalną i wartość pozytywną, jak i okazanie zrozumienia dla tego faktu, to kamienie milowe w procesie budowy Europy, w której szanuje się różnice kulturowe. Jest to warunek wstępny uczenia się międzykulturowego.

- **Walka z rasizmem, ksenofobią i antysemityzmem**

Świadomość zagrożeń wiążących się z rasizmem, ksenofobią i antysemityzmem w połączeniu z dociekaniem i rozumieniem różnorodności kulturowej jest jednym z głównych tematów programów europejskich. Bez budowania takiej świadomości nie może być mowy o szacunku i zrozumieniu różnorodności kulturowej i jednocześnie zrozumieniu ludzi, którzy są Europejczykami lub nimi nie są.

- **Rozwijanie europejskiej tożsamości**

Program Młodzież dla Europy mówi o „umożliwieniu młodym ludziom spojrzenia na Unię Eu-

ropejską jako na integralną część ich historycznego, politycznego, kulturowego i społecznego środowiska”. Tego samego problemu dotyczy inna część programu, w której mowa jest o „europejskim wymiarze lub tożsamości”. Według innych tekstów i programów, wyraźnym celem nie jest kreowanie nowej tożsamości w celu zastąpienia nią narodowych (czy innych) tożsamości. Chodzi tu raczej o pojmowanie roli Unii Europejskiej i procesu integracji europejskiej jako części teraźniejszości i przyszłości. To zakłada potrzebę połączenia europejskiego wymiaru egzystencji z poziomem lokalnym i narodowym.

Jednocześnie ci, którzy byli zaangażowani w definiowanie polityki Unii Europejskiej, starali się, żeby wymiar europejski nie był ograniczony tylko do państw członkowskich Unii. Dlatego też dwa programy (Młodzież dla Europy, EVS) są otwarte również na inne państwa (kraje związane z programem albo państwa trzecie). Przypisać jednak trzeba, że włączanie do programu państw spoza Unii odbywa się na różnych zasadach (najprościej wydaje się to działać w wypadku wymian młodzieżowych).

- **Aktywny udział młodzieży w życiu społecznym i działalność w instytucjach**

„Zachęcanie młodych ludzi do aktywnego udziału w życiu społecznym przez promowanie zrzeszeń i organizacji non-profit” oznacza uznanie kluczowej roli społeczeństwa obywatelskiego, zrzeszeń i organizacji w rozwijaniu potrzeby uczestnictwa i poczucia obywatelstwa. Wiąże się to także ze wzrostem znaczenia sektora non-profit. Europejskie programy młodzieżowe mają w przeważającej mierze charakter edukacyjny i są prowadzone w ramach polityki non-profit.

Programy Młodzież dążą do tego, by „pomóc młodym ludziom w uświadomieniu sobie znaczenia demokracji w organizacji społeczeństwa i dzięki temu zachęcić ich, by aktywnie uczestniczyli w pracach różnych instytucji”. Co więcej, w programach pojawia się odwołanie do konieczności „pozwalania młodym ludziom na wyrażanie własnych opinii o organizacji społeczeństwa i zachęcania różnych władz publicznych do aktywnego działania w jego instytucjach”; to wyraźny sygnał, że potrzeba, aby instytucje publiczne otworzyły się na młodych ludzi i pielęgnowały w nich chęć uczestnictwa w życiu społecznym.

- **Aktywność młodzieży ze środowisk zaniedbanych**

Obydwa programy dają pierwszeństwo młodzieży ze środowisk zaniedbanych. W ten sposób podkreśla się znaczenie spójności społecznej i dostępno-



ści programów europejskich dla wszystkich młodych ludzi. Osiągnąć to można dzięki różnym środkom, także dodatkowemu wsparciu finansowemu. Pojawia się również apel, aby młodzi ludzie byli świadomi zagrożeń płynących ze społecznego odrzucenia. Tego samego ducha odnaleźć można w EVS, w którym mowa jest o tym, „(...) aby stworzyć dostęp do programu dla wszystkich młodych ludzi”.

- **Równe uczestnictwo kobiet i mężczyzn**

Oba programy podkreślają, jak ważne jest zbudowanie świadomości, że kobiety i mężczyźni są równi. Program Młodzież dla Europy mówi również o promowaniu uczestnictwa kobiet i „uwrażliwieniu młodych ludzi na potrzebę zagwarantowania równych szans dla mężczyźni i kobiet oraz zachęceniu kobiet do prowadzenia aktywnego życia we wszystkich sektorach społeczeństwa”. W EVS pojawia się to również jako ogólny warunek realizacji programu. „Intencją programu EVS jest wzmacnianie mobilności i solidarności, a równocześnie respektowanie równych szans mężczyzn i kobiet”, to stanowi odzwierciedlenie ogólnego priorytetu polityki Unii Europejskiej, jak czytamy w preambułach dokumentów.

- **Niezależność, inicjatywa i kreatywność**

„Wzmacnianie niezależności, kreatywności i ducha przedsiębiorczości wśród młodych ludzi zwłaszcza na poziomie społecznym, obywatelskim, kulturowym i środowiskowym” jest jednym z celów programu Młodzież dla Europy; jest to przejaw troski o potrzebę zwiększenia możliwości zatrudnienia młodych ludzi. W tym sensie EVS idzie dalej, mówiąc, że należy „wzmocnić ducha inicjatywy, kreatywności i solidarności wśród młodych ludzi, tak aby mogli aktywnie zintegrować się ze społeczeństwem”. Te wartości wykraczają poza treści społeczne i polityczne. Przechodząc do celów edukacyjnych i szkoleniowych, wymagają zaangażowania w projekt europejski, głównie przez pobyt za granicą; otwierają umysły młodych i rozwijają ich autonomię, niezależność i kreatywność. Rola nieformalnej edukacji w osiąganiu tego celu została ponownie potwierdzona w nowym programie Młodzież.

- **Uczenie się międzykulturowe**

Międzykulturowe uczenie się jest tematem, który przewija się podczas całego projektu młodzieżowego jako cel, jako warunek lub jako potrzeba. W programie Młodzież dla Europy uczenie się międzykulturowe jest zarówno częścią celów społecznych (solidarność, prawa człowieka, świadomość różnic kulturowych), jak również

celów edukacyjnych (zobacz formularz podania i raportu lub przewodnik dla aplikantów).

Uczenie się międzykulturowe powinno być rozważane w połączeniu z innymi aspektami wymiaru europejskiego i otwartością na trzecie kraje (włączając też młodych ludzi będących imigrantami, aby poznali własną kulturę).

Wartości związane z międzykulturową troską mogą być odnalezione w odnowionych celach promowania szacunku dla różnorodności kulturowej i jej fundamentalnych wspólnych wartości w kontekście „odpowiedzialnego obywatelstwa”.

- **Docenienie i promowanie edukacji nieformalnej**

Rola nieformalnej edukacji we wdrażaniu celów społecznych i edukacyjnych jest widoczna w istniejących programach młodzieżowych nie tylko dlatego, że są to programy mające cel edukacyjny poza obrębem edukacji formalnej.

Nieformalna edukacja mieści się również w kontekście promowania ustawicznego kształcenia się i szkoleń, które „odgrywają fundamentalną rolę zarówno w zwiększaniu zatrudnienia, zdolności do adaptacji i kultury przedsiębiorczości, jak i promują politykę równych szans”<sup>1</sup> Celem nowego programu jest „promowanie edukacji nieformalnej uzyskiwanej w ramach kontekstu europejskiego”.

### Na poziomie Rady Europy

Główne wartości i kierunki polityki młodzieżowej Rady Europy zostały formalnie przyjęte przez Komitet Ministrów w Rezolucji 98 (6) z 16 kwietnia 1998 roku; stanowią one polityczną afirmację priorytetów i praktyk Młodzieżowego Dyrektoriatu Rady.

- **Pomoc młodym ludziom w sprostaniu wyzwaniom i własnym aspiracjom**

Politykę młodzieżową, dotyczącą krzewienia wartości takich jak pokój, wolność i solidarność, kształtują w większym stopniu priorytety i perspektywa młodych ludzi, niż instytucji.

- **Szczególna troska o młodzież ze środowisk zaniedbanych**

Przewodnią zasadą polityki młodzieżowej Rady Europy jest troska o młodzież ze środowisk zaniedbanych. Służyć to ma „przyczynieniu się do

Istotne elementy europejskich projektów młodzieżowych



<sup>1</sup> Common Position (EC) nr 22/1999 of the Council of Ministers adopted in 28 June 1999 with a view to adopting a decision establishing the Youth community action programme (Official Journal, 22/07/99).





społecznej spójności, szczególnie przez zwalczanie wyłączenia niektórych ludzi z życia społecznego”.

- **Uczestnictwo i wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego**

Rozwój i wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego wydają się być czymś naturalnym w programie organizacji troszczącej się przede wszystkim o prawa człowieka i rozwój demokracji. Uczestnictwo i zaangażowanie młodych ludzi w podejmowanie decyzji, które mają wpływ na ich życie jest również jednym z filarów polityki młodzieżowej Rady od czasu jej stworzenia. Jak tę politykę zrealizować? Można to zrobić poprzez rozwój tak zwanego współzarządzania pomiędzy ciałami rządowymi i organizacjami młodzieżowymi. Cel ten, wśród wielu innych, powinien być realizowany przez promowanie „szkolenia dotyczącego obywatelstwa demokratycznego”.

- **Mobilność młodzieży**

Znaczenie mobilności młodzieży dla Rady Europy powinno być również odczytywane w świetle pankontynentalnego wymiaru organizacji i licznych istniejących wciąż barier utrudniających mobilność młodych ludzi między wschodnimi i zachodnimi częściami Europy.

- **DIALOG MIĘDZYKULTUROWY**

Rezolucja (98)6 mówi o międzykulturowym dialogu, jako o jednym z priorytetów polityki Rady Europy „w duchu szacunku dla różnorodności”. Europejskie Ośrodki Młodzieży i Europejska Fundacja Młodzieży odegrały kluczową rolę w pogłębianiu i krzewieniu uczenia się międzykulturowego poprzez edukację nieformalną. Uczenie się międzykulturowe objęło wszystkie formy szkolenia i edukacji w ramach polityki młodzieżowej Rady Europy, a także współpracę w tym zakresie. Odniesienie do międzykulturowego dialogu jest również zachętą do dalszej kooperacji i rozumienia zarówno transnarodowej, jak i europejskiej kooperacji w ramach społeczeństwa. Można tego dokonać strzegąc praw mniejszości i ulepszając je.

- **Poświęcenie dla praw człowieka i demokracji**

W kontekście tego, co zostało powiedziane powyżej na temat międzykulturowego dialogu, priorytetem staje się też „zwalczanie rasizmu, ksenofobii, antysemityzmu i nietolerancji”, jak również „wszystkich ruchów, których celem jest zachwianie fundamentów demokracji”. Konsolidacja demokracji i praw człowieka jest wyraźnie wymieniana jako priorytet, który należy realizo-

wać przez rozwój świadomości i zaangażowania młodych ludzi.

- **Zachęcenie młodzieży do nowych form uczestnictwa**

Nowe formy uczestnictwa młodzieży są przypuszczalnie bardziej szczegółowe niż inne wartości. To ważny priorytet, ponieważ odzwierciedla ciągle zmieniającą się naturę młodych ludzi i wskazuje na potrzebę regularnego dostosowywania do tego polityki młodzieżowej i programów, również młodzieżowych programów europejskich.

- **Nauka odpowiedzialności**

W związku z zadaniem „uczenia się demokratycznego obywatelstwa” i nieformalnej edukacji Rada Europy kładzie nacisk na zasadnicze znaczenie szkolenia młodzieży, służącego zwiększeniu odpowiedzialności. Może to być rozumiane jako uznawanie specyficznej roli społeczeństwa obywatelskiego i „szkoły demokracji”, które są reprezentowane przez organizacje pozarządowe, szczególnie zaś organizacje młodzieżowe.

- **Rozwój polityki młodzieżowej**

Rezolucja (98)6 wymienia kilka celów i priorytetów związanych z rozwojem i uznaniem polityki młodzieżowej, ponieważ może to pomóc „w uzyskaniu większych profitów z potencjału oferowanego przez młodych ludzi”. Jest to istotne zadanie, zwłaszcza jeśli odniesie się je do realizacji projektów młodzieżowych. Gdy mowa jest o rozwoju polityki młodzieżowej wspomina się również o rozwoju odpowiedniej legislacji i struktur wymiany informacji. Oznacza to uznanie faktu, że rozwój polityki młodzieżowej realizowanej przez Radę Europy nie może przebiegać bez rozwoju narodowej polityki młodzieżowej. Forma i struktury w polityce młodzieżowej, chociaż najwyraźniej bardziej formalne niż poprzednie wartości, są zdolne wpływać na formę i rolę projektów młodzieżowych w danym kraju. Definicja priorytetów instytucji wspierających i procesu decyzyjnego projektów młodzieżowych odzwierciedla różnice w priorytetach i w strukturze narodowej polityki młodzieżowej.

### Wyżej wymienione wartości w naszych projektach

Dla naszych celów i przeprowadzenia europejskiego programu młodzieżowego nie jest niezbędna znajomość wszystkich wartości i pryncypiów. Nie jest również niezbędne uwzględnianie ich wszystkich w pojedynczym projekcie. Jednakże fundamentalne znaczenie mają następujące kwestie:

Istotne elementy europejskich projektów młodzieżowych





- **Należy znać wartości, na podstawie których przeprowadzamy projekt**

Te wartości, jak przekonamy się później, muszą być określone przez grupę docelową zaangażowanych młodych ludzi, przez organizacje i instytucje realizujące lub promujące projekt i przez nas samych, jako jednostki lub zespoły działające w charakterze liderów projektu. Wreszcie, aby były one realne pod względem finansowym, muszą być zgodne z częścią innych wartości lub priorytetów odpowiadających instytucjom europejskim lub innym sponsorom.

Kluczowe dla każdego z tych partnerów wartości nie muszą być jednakowe. Powinny być natomiast zgodne. Z tego właśnie powodu ważne jest, aby kierujący projektem byli tego świadomi i przynajmniej je omówili. Dzięki temu, gdy trzeba będzie dokonać istotnych wyborów, czy zastanowić się nad wyborem priorytetów, zespół kierujący będzie miał solidną i wspólną dla wszystkich pod względem moralnym bądź politycznym podstawę do realizacji decyzji.

- **W wypadku projektów europejskich, trzeba jasno określić powody zaangażowania w europejską współpracę.**

Europa to więcej niż możliwość uzyskania funduszy na program wymiany lub na wycieczkę zagraniczną. Wartość i wpływ doświadczeń zdobytych za granicą mogą być niezmiernie ważne dla młodych ludzi. Z tego powodu fundamentalne znaczenie ma to, aby zespół kierujący projektem jasno sformułował, po co prowadzi projekt, tak aby młodzi ludzie mogli również korzystać z doświadczenia. Nie będzie można wtedy powiedzieć, że cele instytucji europejskich powinny być uznane za nową religię, bądź też są narzuconym elementem programu.

- **Należy umieć kontrolować projekt**

Przypuszczalnie najistotniejszą umiejętnością i postawą zespołu kierującego projektem jest zdolność zachowania nad nim kontroli, kierowania nim. Nie wolno dopuścić do tego, by kierowały nami wydarzenia i osoby trzecie. Aby to osiągnąć, trzeba mieć jasne priorytety i cele, a także sprecyzowane kluczowe wartości i pryncypia, włączając te, które mają szczególny wpływ na proces edukacyjny.

- **Trzeba być świadomym ograniczeń**

Projekt może być bardzo wyjątkowym i wzbogacającym doświadczeniem, lecz jest tylko projektem, tak samo jak człowiek jest tylko człowiekiem. Obie kategorie mają ograniczenia w zakresie celów, skali i czasu etc. Sam projekt nie może zmienić społeczeństwa. Może się jednak przyczynić do określenia czy rozwiązania konkretnej sprawy lub

problemu. Praca z projektem to wprowadzanie priorytetów i eliminowanie tego, co priorytetem nie jest. Ustalanie priorytetów zakłada ustalenie kryteriów w nawiązaniu do... wartości, celów czy potrzeb. Świadomość ograniczeń jest również istotna, by umiejętnie dostosować wartości do zmian i do rezultatów. Nie wszystko może być zmienione od razu; nie wszystkie kwestie mogą być rozwiązane dzięki edukacji.

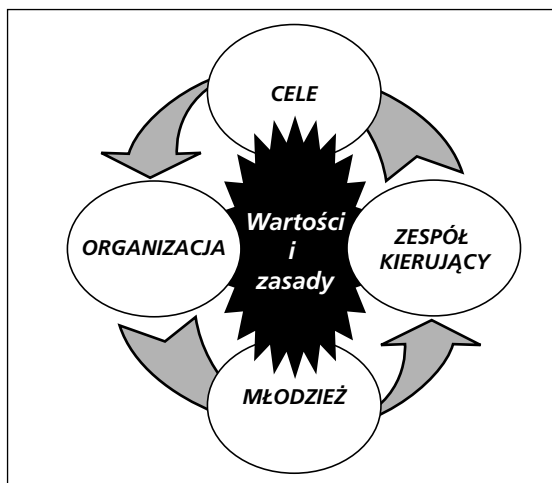
- **Należy przejść odpowiednie szkolenie lub przygotowanie**

W poprzednim rozdziale zrozumieliśmy, jak istotne dla instytucji europejskich i europejskich programów młodzieżowych stało się nieformalne szkolenie młodych ludzi. Jeśli mówimy o czymś tak powszechnym i niezmiernie istotnym jak uczenie się międzykulturowe czy uczestnictwo, nie można oczekiwać, że każdy pracownik młodzieżowy, czy lider będzie automatycznie kompetentny w tych dziedzinach, jeśli nie przejdzie odpowiedniego szkolenia. Organizacja i uczestnictwo w odpowiednim szkoleniu może być w związku z tym bardzo istotne, nie tylko dla powodzenia projektu, ale również dla zrealizowania celów edukacyjnych

- **Trzeba umieć wytłumaczyć i przekazać wartości młodym ludziom**

Rolą pracownika młodzieżowego, lidera czy nauczyciela (niekoniecznie musi być to ta sama osoba, która zarządza projektem) jest wdrożenie i przekazanie wartości i celów edukacyjnych w formie programu dostosowanego do oczekiwań i umiejętności młodych ludzi. Od nauczyciela wymaga się też, by rozumiał młodzież i potrafił się z nią porozumiewać, musi on pojąć wyznawane przez nią wartości i włączyć je do projektu i jego metodologii.

Istotne elementy europejskich projektów młodzieżowych





## 1.7. Ograniczenia wynikające z działań związanych z projektem

### Projekt ma również ograniczenia

Projekt jest przede wszystkim narzędziem zmiany społecznej, albo przynajmniej jest to metoda pracy z młodzieżą i pracy społecznej. Projekt jest rzadko kiedy skończoną całością sam w sobie, to po prostu określony sposób planowania, organizowania pracy, mobilizowania ludzi i osiągania celów. Oczywiście jego potencjał, który pozwala optymalizować surowce i zaangażowanie ludzi, czyni go wyjątkowo praktycznym i użytecznym narzędziem, szczególnie dla europejskich programów młodzieżowych. Niemniej jednak, pomijając wyżej wymienione zalety zarządzania projektami, powinniśmy również dostrzegać związane z nim zagrożenia i ograniczenia.

### Wzrastająca kontrola i podatność na naciski z zewnątrz

Zmniejszenie wsparcia dla programów i organizacji na korzyść projektów powoduje, że organizacje chętniej zajmują się specyficznymi projektami, które mają tę wadę, że ich forma i cele są bardzo zawężone. W takich warunkach łatwiej jest również kontrolować rozwój organizacji, poprzez określanie liczby i rozmiarów wspieranych projektów. Zmniejszenie poparcia dla projektów może hamować rozwój programów, a w każdym razie ograniczać możliwości ekspansji organizacji. Fakt, że wiele projektów prowadzonych jest regularnie (raz lub dwa razy w roku), może ograniczać niezależność i wolność działania organizacji, ponieważ sponsorzy (często instytucje publiczne) mają więcej narzędzi służących kontroli; wykorzystują je zazwyczaj pod pozorem dążenia do równości lub sprawdzania jakości projektów. Nacisk na tworzenie projektów i decyzje o tym, co będzie finansowane, a co nie, kształtują też zasięg działań organizacji pozarządowych. Alternatywą mogłoby być w tym wypadku rozpatrywanie potrzeb i perspektyw organizacji młodzieżowych.

### Polityka młodzieżowa i programy: perspektywy krótkoterminowe

Istotne jest, aby instytucje zajmujące się pracą z młodzieżą pozostawały w kontakcie z młodymi ludźmi. Tylko dzięki temu mogą działać i reago-

wać na zmieniające się warunki społeczne, nieustannie dostosowując się do nowych okoliczności. Podkreślanie wartości projektów jako narzędzi realizacji polityki nie powinno jednak utrudniać realizacji średnio- i długoterminowych celów. Przeprowadzanie głębszych i nieustannych zmian w społeczeństwie nie może dokonać się tylko dzięki projektom krótkoterminowym. Niestety znaczna część projektów przeprowadzana jest pod presją czasu: angażują one wiele osób (widoczne, wielkie liczby), angażują ciągle nowych ludzi (a to po to, by wykluczyć możliwość tworzenia się klik czy prezentowania jedynie demonstracyjnej otwartości etc), a to uniemożliwia albo przynajmniej utrudnia, średnioterminowe podejście do pracy. Takie spojrzenie na projekt samo w sobie stanowi przyczynę braku zaangażowania młodych ludzi, a jednocześnie jest konsekwencją obserwacji, że młodzież niechętnie angażuje się w długoterminowe działania.

### Małe i liczne projekty

Ogólny rozwój polityki młodzieżowej na poziomie europejskim oznacza również, że państwa (które nie zawsze kierują się szlachetnymi zasadami) mają nowe lub przynajmniej różne możliwości wpływania na młodych ludzi i partnerów młodzieżowych. Szukanie zarówno poklasku w mediach, jak i „możliwych do sprzedania” rezultatów działań, oznacza czasem, że bardziej liczy się ilość, niż jakość pracy. Jest wiele przykładów takich projektów, które otrzymały zbyt małe wsparcie, aby stać się wartościowymi. Jednak wystarczyło to, aby stworzyć efekt „klienteli” i pozwoliło politykom tuż przed wyborami na pokazanie w prasie imponujących wyników działań, w które się zaangażowali.

### Presja wywierana na pracowników młodzieżowych

W ostatnich latach widać wzrastającą presję wywieraną na profesjonalnych pracowników młodzieżowych, aby rozwijali projekty i zarządzali nimi. W niektórych wypadkach posunęło się to tak daleko, że efektem była transformacja całych zadań w projekty (wiązało się to również z pozytywnymi zmianami). Nawet gdy presja nie była tak silna, pracownicy młodzieżowi mogli czuć się zmuszeni do zajmowania się czymś, o czym nie mieli pojęcia, bądź nie byli do tego przekonani. Również dziś pracowników młodzieżowych nakłania się do tego, by stali się menedżerami projektów, administratorami i ekspertami zajmującymi się zbieraniem funduszy.





Faktem jest, że są oni coraz bardziej obarczani obowiązkami, mimo że niekiedy nie mają do tego odpowiednich kompetencji. Są jednak i zalety takiej sytuacji, bowiem profesjonalna wartość „rynkowa” pracowników młodzieżowych wzrasta. Może się jednak zdarzyć, że będzie się to odbywało kosztem bliskich relacji z młodymi ludźmi oraz stabilności i bezpieczeństwa, które są bardzo istotne w tej pracy. Trzeba więc zdać sobie sprawę z tego, że młodzi ludzie mogą utracić motywację i chęć zaangażowania się w działania. Z tych powodów coraz częściej pracownikom młodzieżowym proponuje się pracę na zasadzie konsultacji lub umowy-zlecenia.

### **Prawdziwe projekty z fałszywymi potrzebami**

Nacisk na wspieranie projektów jako formy polityki młodzieżowej może mieć negatywny efekt w postaci tworzenia niepotrzebnych projektów lub raczej projektów, których cele nie są jasne. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, gdy organizacja uzależniona jest od pieniędzy na projekt, aby zapewnić sobie przetrwanie lub utrzymać w ten sposób kilka ważnych działań lub posad, co nie byłoby w innych wypadkach możliwe. Jakość projektu nie wchodzi wtedy w grę, ma natomiast miejsce sztuczne dawanie pierwszeństwa pewnym projektom. Widoczne jest to czasami w organizacjach, które angażują się we wszystkie typy projektów.

### **Takie same, ale nie-równe**

Demokratyczne reguły udzielania wsparcia dla projektów polegające na braniu pod uwagę jakości każdego projektu, a nie statusu jego realizatora (choćby prawdopodobnie zawsze odgrywa to rolę, przynajmniej w zakresie poprzednich doświadczeń) może w niektórych wypadkach prowadzić do podobnego traktowania bardzo różnych realiów. Źródło sukcesu projektu zależy od wielu aspektów: poprzedniego doświadczenia, rodzaju wsparcia dla organizacji, jej zdolności strukturalnych do opóźniania płatności, jej zdolności do tworzenia wewnętrznych synergii i uruchamiania różnych rodzajów ekspertyzy, etc. Widać to dobrze na przykładzie rosnącej tendencji do skłaniania organizacji, aby zbierały fundusze lub znajdowały odpowiednie kwoty na pokrycie znacznych części swego budżetu. Jasne jest, że niektóre organizacje są do tego przystosowane lepiej niż inne. Te drugie muszą więc realizować projekt w stanie wysokiego ryzyka i wątpliwej jakości albo zmuszone są porzucić projekt. Interesujące byłoby na przykład zbadanie, ile małych organizacji „wypaliło się” finansowo pod-

czas akcji D Programu Młodzież dla Europy. W takich wypadkach zasada równości zderza się z promocją dostępności (europejskich) programów młodzieżowych dla młodych ludzi. Parafrazując Orwella można powiedzieć, że „wszystkie projekty są równe, ale niektóre mogą być równiejsze niż inne”.

### **Zakłócenia w polityce młodzieżowej i zarządzaniu projektem**

Naturalnie wszystkie zagrożenia – część z nich jest bardzo realna – związane z zarządzaniem projektem łączą się zwykle albo z zakłóceniami w zarządzaniu projektem, albo z zakłóceniami w definiowaniu i prowadzeniu zarówno polityki młodzieżowej, jak i programów. Nie są one immanentną cechą zarządzania projektem, można im zapobiec lub je skorygować.

Prawdą jest, że inne sposoby rozwijania polityki młodzieżowej i wspierania programów młodzieżowych narażone są na podobne zagrożenia, niekiedy nawet w większym stopniu.

Należy również pokreślić, że implementacja polityki i programów wymaga profesjonalistów, którzy mają świadomość swej roli, władzy i wpływu, i którzy muszą być odpowiednio szkoleni i kontrolowani.

Prawdą jest, że projekty i programy stanowią odzwierciedlenie wartości i priorytetów politycznych. W wypadku wielu krajów łączy się to z możliwością wpływania na projekty za pośrednictwem ludzi podejmujących decyzje lub polityków, którzy mają możliwość zabierania głosu w związku z alokacją funduszy publicznych. Projekty są wyrazem polityki, która w wypadku demokracji przedstawicielskiej zawsze oznacza szukanie złotego środka, dzięki któremu można pogodzić żywotne interesy.

Dlatego też ważne jest, aby przypomnieć to, co zostało już powiedziane wcześniej: zarządzanie projektem jest narzędziem spełniającym wiele funkcji. To, jak zostanie ono wykorzystane przez ludzi podejmujących decyzje w polityce młodzieżowej i praktyków, zależy będzie od ich własnych zdolności i umiejętności, od ich interesów, wyznawanych przez nich wartości i od ich umiejętności uczenia się.

### **Międzykulturowy wymiar projektów**

Niezależnie od tego, czy projekt realizowany jest w ramach Rady Europy czy programów Unii Europejskiej, czy wyłącznie na poziomie narodowym, istnieje jeden wymiar, który staje się w co-

*Istotne elementy europejskich projektów młodzieżowych*





raz większym stopniu obecny na wszystkich poziomach pracy z młodzieżą; mowa o uczeniu się międzykulturowym.

Stało się ono w ostatnich latach kryterium i wyznacznikiem zyskującym na znaczeniu. Jest ważną częścią programów, priorytetów polityki młodzieżowej, konkretnych dążeń projektów i ich metodologii.

Uczenie się międzykulturowe stanowi temat wielu książek, tekstów prawnych dotyczących polityki młodzieżowej w Europie, podań i raportów związanych z projektami. Pojawia się też w wielu działaniach związanych z projektami młodzieżowymi.

Wiemy już, w jakim stopniu uczenie się międzykulturowe jest wartością, priorytetem i metodologią w programach Rady Europy i Unii Europejskiej. Omówiliśmy również krótko jego podwójną rolę w promowaniu lepszego pojmowania różnic dzielących kraje bądź też istniejących w obrębie tego samego kraju (np. między większością i mniejszościami, imigrantami, etc).

Uczenie się międzykulturowe jest przedmiotem opisu innego pakietu szkoleniowego opublikowanego w tej serii. Dlatego też powstrzymamy się od omawiania tego tematu, który został już scharakteryzowany w innej publikacji i co do którego istnieje ogromna literatura, dotycząca zarówno metodologii, praktyki jak i teorii. Chcemy teraz zwrócić uwagę na zakłócenia międzykulturowe, które przypuszczalnie pojawią się podczas zarządzania projektem, niezależnie od tego, czy wypływają one z partnerstwa europejskiego, czy z zaangażowania kilku kultur funkcjonujących na terenie danego państwa.

## 1.8. Kultura i zarządzanie projektem

Istotne elementy europejskich projektów młodzieżowych



„Zakłócenia kulturowe” mogą być mniej lub bardziej widoczne, częściej lub rzadziej wskazywane jako przyczyna trudności. Wszystko zależy od stopnia znajomości tematu. Jednakże uczenie się międzykulturowe i ciekawość dotycząca *xenos* za granicą i we własnym kraju, często budzą zapał i motywację do przygotowania projektu lub uczestniczenia w nim. Jednym z wyzwania, które stawia przed nami uczenie się międzykulturowe jest fakt, że trudno jednoznacznie określić, które cechy zachowania innych osób związane są z kulturą, a które z osobowością. Prowadzenie między-

kulturowego projektu często zakłada również posługiwanie się przynajmniej jednym językiem obcym przez wszystkich uczestników przedsięwzięcia. To zwiększa ryzyko zakłóceń w komunikacji i z pewnością podwyższa ryzyko nieporozumień, które mogą zostać przypisane albo niedoskonłościom językowym, albo trudnościom w porozumiewaniu się, albo różnicom kulturowym. To rozróżnienie przypuszczalnie nie jest jasne, ponieważ język jest również częścią kultury. Tendencja do generalizowania ludzkich doświadczeń i zachowań przez łączenie ich ze stereotypami jest bardzo silna, może jednak być pierwszym krokiem w kierunku świadomości kulturowej.

Przeprowadzono wiele badań dotyczących wpływu kultury na różne style i praktykę zarządzania, ale nie doprowadziło to do ostatecznych wniosków, chociaż dało obraz pewnych istniejących zależności na tej samej zasadzie, na jakiej Frederico Garcia Lorca wypowiedział swe słynne zdanie „Yo no creo en las brujas, pero que las hay, las hay”<sup>2</sup>

Różnice kulturowe są odpowiedzialne za wiele zabawnych, jak również mniej zabawnych, sytuacji związanych w wielokulturowymi projektami. Nie staramy się być nowatorscy, nie usiłujemy też powiedzieć o wszystkim, chcemy jednak wspomnieć o kilku dziedzinach, w których w związku z zarządzaniem mogą się pojawić konflikty, zamieszanie, frustracja bądź radość.

### Kultura i władza

Nie ulega wątpliwości, że wszystkie kultury są równie wartościowe. Jednak nie wszyscy ludzie tak uważają. Mamy tendencję do tworzenia hierarchii kultur, poczynając zwykle od własnej („lepsze” lub „gorsze”, mniej lub bardziej „dojrzałe”, „mocniejsze” lub „słabsze”).

Planowanie i zarządzanie projektem zawsze wiąże się z mniej lub bardziej otwartym negocjowaniem i ustalaniem różnych, lecz zwykle spójnych, interesów. Postrzeganie siebie i innych wpływa na sposób, w jaki partnerzy będą negocjować i poszukiwać rozwiązań ujawniających się podczas projektu wyzwań.

Kto podjął inicjatywę realizacji projektu? Kto ustala ograniczenia? Kto określa priorytety? Kto decyduje o tym, co jest odpowiednie, a co nie jest odpowiednie? Kto kogo „odwiedza”? Kto jest „u siebie”? Kto jest „właścicielem” projektu?

To jedynie kilka pytań, które prawdopodobnie pojawią się podczas negocjacji i implementacji

<sup>2</sup> „Nie wierzę w czarownice, ale one z pewnością istnieją”



projektu, a różnice kulturowe zaczną odgrywać znaczącą rolę.

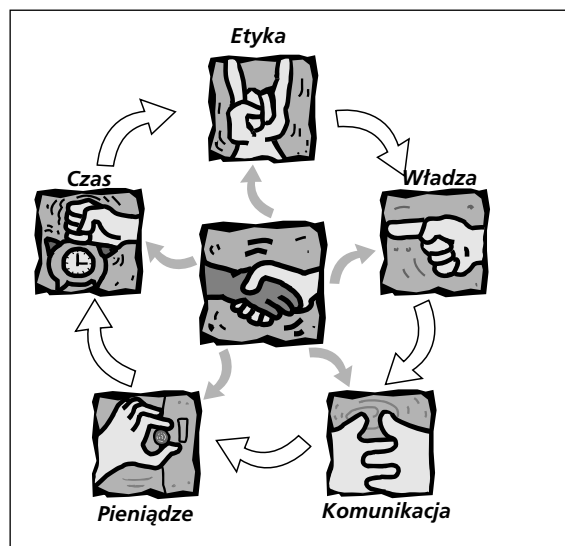
### Kultura i organizacja

Kto jest dobrze, a kto jest źle zorganizowany w Europie? Kto definiuje to, czym jest dobra organizacja? Jakie są kryteria dobrej i efektywnej organizacji?

Kryteria dotyczące efektywności i organizacji – a projekt jest doskonałym przykładem zorganizowanego wysiłku bądź intencji – zwykle uważane są za uniwersalne. Jednakże są one niekiedy przekazywane, praktykowane i oceniane w zupełnie odmienny sposób. Dla niektórych ideałem będzie podejście „krok po kroku”, podczas gdy inni będą czuli się lepiej, pokonując kilka etapów jednocześnie. Najbardziej konfliktogenna jest improwizacja, która w innych okolicznościach zostałaby nazwana kreatywnością; w rzeczywistości oznacza ona zetknięcie (lub jego brak) oczekiwań i konfrontację sposobów ich realizacji.

### Kultura i czas

Dobrze zorganizowany jest ten, kto zjawia się na czas. Zarządzanie czasem jest często stosowane jako eufemizm na określenie punktualności. Wszyscy wiemy, jakie narody mają w Europie opinię punktualnych, niepunktualnych lub za bardzo punktualnych. W takich sytuacjach szacunek jest słowem, które pojawia się bardzo rzadko, a dyskusja bardzo szybko sprowadzana zostaje na poziom emocjonalny. Warto tu zauważyć, że jedna godzina składa się z 60 minut, ale logiczne konsekwencje tego przez różne osoby są różnie rozumiane.



Ścieranie się i interakcje pomiędzy różnymi czynnikami wpływającymi na proces współpracy międzykulturowej może utrudnić proces rozumienia i efektywnego zarządzania.

### Kultura i komunikacja

Komunikacja sama w sobie stanowi źródło konfliktu, szczególnie w sytuacjach konfliktowych i napiętych. Jak wysłać komunikat, kiedy i w jaki sposób tego dokonać? Co należy powiedzieć partnerowi, co zaś powinno pozostać niedopowiedziane? Jaki jest stopień zaangażowania w proces komunikacji i jaka jest rola komunikacji ze względu na... komunikację? Dlaczego partnerstwo, które zdawało się tak dobrze zapowiadać, bo realizowane jest przez najlepszych przyjaciół z kursu lub wizyty studyjnej, zatrzymuje się w martwym punkcie z powodu braku komunikacji? Do jakiego stopnia możliwe jest zrozumienie innej kultury?

### Kultura i pieniądze

Władza i potencjał gospodarczy, rzeczywiste i potencjalne, mają istotny wpływ na jakość i naturę relacji międzykulturowych. Oczywiście jest, że pieniądze mają związek z władzą, a także z bardzo praktycznymi zagadnieniami, typu: kto i gdzie ubiega się o pieniądze, kto kogo wspiera, kto decyduje o tym, jak i gdzie wydać pieniądze. Jednak relacja i postawa wobec pieniędzy może znacząco się różnić i być rozumiana jako element różnic kulturowych. Może także stać się źródłem konfliktu. W ten sam sposób przedstawia się sprawa subwencji publicznych (w tym także pieniędzy europejskich): czym jest dobra praktyka i mądre zarządzanie, czym jest oportunistyczny lub złe zarządzanie, czym jest „oszukiwanie”, czym jest dobra i mądra księgowość, jak poważnie brane są pod uwagę reguły finansowe i jak dobrze prowadzone są księgi. Interesującym aspektem programów europejskich jest fakt, że reguły dotyczą wszystkich w tym samym stopniu i procedury są zwykle podobne (nieco inaczej jest w wypadku programów takich jak Młodzież, które są przykładem decentralizacji).

### Kultura i etyka pracy młodzieżowej

Zarówno etyka zawodowa, jak i zasady moralne są kolejną przyczyną zdumienia, a czasem nawet konfliktów między kolegami i partnerami, zwykle jednak o tym się nie mówi. Jak to zazwyczaj bywa, różnice dostrzegane są dopiero wtedy, gdy pojawi się już negatywne wrażenie. Kto powinien brać „na poważnie” zaangażowanie uczestników? Jaka jest rola i jakie jest zachowanie





Wskazówki dotyczące  
współpracy  
międzykulturowej



wanie liderów młodzieżowych i pracowników młodzieżowych w stosunku do młodych ludzi? Czy dopuszczalne jest picie alkoholu? Na kim spoczywa odpowiedzialność i konieczność odpowiedzialnego działania? Do jakiego stopnia pracownicy młodzieży mają świadomość restrykcji i obowiązków narzuconych na ich kolegów za granicą? Kto jest dobrym i nowoczesnym pracownikiem młodzieżowym, a kto nim nie jest?

## 1.9. Co zrobić?

Jak wyjaśniono już powyżej, intencją tego krótkiego rozdziału jest zarysowanie kilku wyzwań, z jakimi przypuszczalnie zetkną się realizatorzy i menedżerowie projektów młodzieżowych podczas włączania się w międzynarodową kooperację. Zasady i metody związane z rozwojem uczenia się międzykulturowego zostały omówione w innej publikacji. Również rozdział 3 niniejszej publikacji dostarcza rad dotyczących pracy w wielokulturowych zespołach.

Biorąc pod uwagę wyzwania wspomniane wyżej, dobrze jest uwzględnić kilka podstawowych zasad lub reguł międzykulturowej kooperacji.

### Zaakceptuj niepewność i dwuznaczność

Istnienie względnej niepewności i pewnego stopnia dwuznaczności jest czymś naturalnym. Weź pod uwagę to, że twoi partnerzy mogą czuć się podobnie. Niezależnie od tego, jak bardzo będziesz się starał zawsze pojawią się niespodzianki i wydarzenia, które będziesz mógł zrozumieć dopiero później.

### To może być kultura...

Albo i nie! Spróbuj powstrzymać się od oceniania postaw innych, odwołując się do stereotypów, jakie zostały ci przekazane o ludziach tej samej narodowości lub tego samego pochodzenia.

Twój partner przypuszczalnie zachowuje się stereotypowo! Ale możliwe, że jest inaczej. Pamiętaj: stereotypy są zwykle bardzo wyrywkowym i wielce uproszczonym obrazem rzeczywistości. Staraj się tak dalece jak to możliwe, zrozumieć zachowanie swoich partnerów. Pozwól im, aby sami nawiązali do własnej kultury. Będą wiedzieli lepiej i przypuszczalnie nie poczują się urażeni lub przynajmniej nie będą czuli potrzeby obrony. W ramach przygotowywania siebie i swoich kolegów do międzynarodowej współpracy, przeczytaj coś o kraju lub kulturze, z którą się zetkniesz.

Jeśli jest to możliwe to także wejdź w kontakt z kimś reprezentującym daną kulturę. To może się okazać bardzo pomocne. Zanim zaczniesz pracować razem z młodymi ludźmi lub/i z twoimi kolegami, zastanów się też nad przesadami, jakie w tobie zaszczepiono lub o jakich słyszałeś. Przywołanie ich pozwoli zarówno tobie, jak i twoim przyjaciołom zrozumieć, że są to tylko przesady. Pamiętaj jednak, że zawsze mogą znaleźć się ludzie, którzy potrafią potwierdzić przesadę (jeśli bardzo się postarasz i tobie się uda!)

### Postaw się na miejscu innych!

To rzeczywiście dość śmiała propozycja. Kiedy idziesz z wizytą lub przyjmujesz gości, spróbuj wyobrazić sobie, jak byś się czuł na ich miejscu (np. ograniczona znajomość języka, niepewność, co do pogody i jedzenia, troska o rozwój projektu, zależność od innych ludzi, etc.). Taka próba empatii może pomóc ci zrozumieć, co czują inni i sprawić, że ich postawy będą dla ciebie bardziej zrozumiałe.

### Mów jasno o swoich ograniczeniach i zasadach, którym podlegasz...

Będziesz mógł efektywniej negocjować, a twoje prośby będą bardziej zrozumiałe, jeśli znane ci są zasady lub rezultaty, które mają fundamentalne znaczenie dla twojego projektu lub twojej organizacji. Podobnie, jeśli znasz swoje zasady i wartości, którymi się kierujesz, możesz lepiej wyjaśnić ich rację bytu. Zwykle ludzie są wystarczająco wrażliwi i doświadczeni, aby uszanować twoje racje i pomóc ci w spełnieniu warunków, które zostały ci z góry narzucone. Trzeba im tylko je wyjaśnić. Nieco wysiłku będzie wymagało od ciebie to, abyś odróżnił rzeczy naprawdę ważne od mniej istotnych lub tych, które wiążą się z właściwym dla ciebie stylem działania (pamiętaj: zawsze istnieją alternatywy!).

### ...i pamiętaj, że to co chcesz powiedzieć, prawdopodobnie nigdy nie zostanie zrozumiane w sposób, w jaki sobie tego życzysz

Mamy tendencję do zapominania, że jest niemalże cudem zrozumienie ludzi, którzy mieszkają za granicą. Kiedy istnieje wspólny język, iluzja, że się nawzajem rozumiemy, jest znacznie większa. Może się okazać jeszcze większa, jeśli jeden z partnerów używa własnego języka. Pamiętaj: tylko ty wiesz, o co ci właściwie chodzi. Możesz oczekiwać, że twoi partnerzy przez większość czasu słyszą i rozumieją, co mówisz, ale przygotowuj się na to, że może być inaczej. A nawet jeśli



rozumiesz i jesteś rozumiany, konsekwencje praktyczne tego faktu są bardzo różne (ludzie w odmienny sposób dokonują interpretacji i w odmienny sposób działają).

### **Istnieje więcej niż tylko jedna metoda działania!**

Istnieją zawsze różne drogi, aby realizować te same dążenia, tak jak nie ma jednej metody działania. Oczywiście „nasz” sposób w dalszym ciągu jest najlepszy (dla nas), ale inni przypuszczalnie się z tym nie zgodzą (oni również mają najlepszy sposób). Weź pod uwagę własny etnocentryzm podczas oceniania postaw i pracy innych.

### **Dyskutuj i negocjuj podstawowe zasady i oceniaj je**

Jeśli masz już doświadczenia z międzykulturowymi projektami, może się okazać pożyteczne, abyś przedyskutował i ustalił z partnerami podstawowe zasady komunikacji, reguły zajmowania się projektem lub zasady pracy z młodymi ludźmi. Ustalone reguły nie muszą być same w sobie aż tak istotne, ale dyskusja stwarza wspianą szansę zaprezentowania różnych ujęć tematu i wrażliwości na pewne kwestie. Istnienie pewnych zasad stwarza również szansę znalezienia drażliwych kwestii. Należy jednak unikać sytuacji, w której człowiek staje się niewolnikiem zasad. Stanowią one medium dla potrzeb komunikacji i negocjacji, a nie tylko zestaw norm, które należy ślepo stosować.

### **Zaufanie!**

Wysoki poziom zaufania i pewności między partnerami jest sprawą podstawową, szczególnie podczas realizowania projektów międzynarodowych lub europejskich. Nie należy tego mylić z romantyczną naiwnością. Trzeba wykazać też minimum asertywności, bo tylko w ten sposób można uświadomić sobie, co może się nie udać i tylko dzięki temu można już na wstępie przedyskutować niejasne lub wątpliwe kwestie z partnerami i kolegami. Jednakże bogactwo doświadczeń i kultur bazuje na tym, że nie można wszystkiego przewidzieć. Dlatego zawsze powinno istnieć zaufanie i odpowiednie uznanie równości i godności (jak i kompetencji kulturowej). Jeśli nie ma zaufania, pojawia się ryzyko, że postawy będą od początku odzwierciedlać uprzedzenia i niepewność oraz że zafunkcjonuje schemat samospełniającej się przepowiedni. Jeśli wątpisz, koniecznie weź pod uwagę fakt, że gościnność jest jedną z najbardziej rozpowszechnionych i najważniejszych wartości wspólnoty

ludzkiej (włącznie z Europą!). Dlatego też istnieje bardzo duża szansa, że twoi gospodarze lub twoi goście docenią twoje wysiłki.

### **Tolerancja...**

Ponieważ brakuje lepszego określenia, musimy wykorzystać słowo tolerancja, aby wyrazić potrzebę akceptowania rzeczy takimi, jakie są. Najpierw zobacz, spróbuj zrozumieć i dopiero wtedy reaguj. Nie wszystko można przewidzieć. Należy też oczekiwać, że partnerzy starają się zrobić wszystko, co jest w ich mocy. Nawet jeśli to, co robią nie jest wystarczające według naszych standardów. Jak wyraził to nasz przyjaciel<sup>3</sup> tolerancja ma sens, jeśli jest bolesna, jeśli jest trudna – inaczej jaka byłaby wartość bycia tolerancyjnym? Uczenie się międzykulturowe jest niezwykle wzbogacającym procesem i doświadczeniem, ale może być też trudne.

### **...i szczerść**

Uczenie się międzykulturowe musi bazować na umiejętnościach osób, które w tym procesie uczestniczą. Ludzie ci muszą potrafić analizować i dyskutować (także na tematy konfliktowe), powinni stosować przy tym metakomunikację lub zasady ewaluacji. Oprócz oczywistego rozwijania procesu uczenia się, ta konfrontacja uczuć i doświadczeń jest niezbędna, aby oczyścić atmosferę i pozbyć się obustronnych frustracji i urazów, które mogły się skumulować. Bez takich momentów, bardzo częstych w sytuacjach zarządzania konfliktem, istnieje niebezpieczeństwo, że współpraca nie będzie kontynuowana i że przypuszczenia i niezrozumienie zatrują w przyszłości.

### **Skorzystaj z tego, co najlepsze!**

Mimo wszystkiego co zostało powiedziane, uczenie się międzykulturowe jest świetną zabawą! Chociaż może i musi być także realizowane we własnym kraju – gdzie wielokulturowe środowiska również istnieją i są przypuszczalnie równie interesujące jak jakakolwiek grupa młodych ludzi za granicą – to zarówno dla młodych ludzi, jak i dla pracownika młodzieżowego niewiele rzeczy może zastąpić radość podróżowania. Szalenie przyjemne jest zetknięcie się z czymś innym, nowym, egzotycznym, bycie obcokrajowcem, gościem lub turystą (anonimowym, wolnym, etc.). Zamiast więc uczenie się międzykulturowe trak-

Wskazówki dotyczące  
współpracy  
międzykulturowej



<sup>3</sup> Bergeret, Jean-Marie, „Navigare Necesses est”.





1  
**Wskazówki  
dotyczące współpracy  
międzykulturowej**



tować jak ból głowy lub problem, zmień postawę i podejść do niego na luzie i z uśmiechem! Nie wszystko może zostać z góry ustalone i, szczerze mówiąc, to właśnie małe wpadki decydują o tym, że zarówno liderzy, jak i uczestnicy projektu przeżywają coś niezwykłego.

### **Idź na szkolenie!**

Prawdą jest, że, szczególnie podczas pobytu za granicą, pracownicy młodzieżowi zwykle zdobywają takie same doświadczenia jak uczestnicy. Jednak obowiązkiem pracowników młodzieżo-

wych i menedżerów jest ukończenie szkolenia. W rzeczywistości jednym z głównych dążeń europejskich programów młodzieżowych i polityki młodzieżowej jest zapewnienie pracownikom młodzieżowym i młodym ludziom szkolenia na temat uczenia się międzykulturowego. Wiedza, umiejętności i postawy dotyczące pracy międzykulturowej mogą być przyswojone, rozwinięte i ulepszone – ponieważ nikt nie rodzi się wszechwiedzący – i posłużyć do tworzenia lepszych projektów. Pamiętaj, europejskie programy młodzieżowe to coś więcej niż tylko twoja udana aplikacja...





## 2. Czym jest projekt?

### 2.1. Zarządzanie projektem nie jest...

Zarządzanie projektem stało się fundamentem rozwoju organizacji młodzieżowych. Ale nie jest to jedyny sposób prowadzenia i zarządzania organizacją czy instytucją! Jest to jedno z narzędzi organizowania działań i dążenia do konkretnych celów i może być porównane i odróżnione od następujących:

**Planowanie strategiczne:** długofalowe definiowanie linii polityki, działań i rozwoju organizacyjnego. Zakłada umiejętność przewidywania i przygotowywania zarówno na zmianę strukturalną, jak i na adaptacje w ciągu relatywnie długiego czasu. Planowanie strategiczne zwykle oddziałuje na zmiany strukturalne i infrastrukturalne, uwzględnia je albo też powoduje.

**Planowanie taktyczne:** jest bardzo podobne do planowania projektu; odnosi się do różnych kroków i procesów, które należy podjąć, aby osiągnąć strategiczne cele planowania albo też dowodzić organizacją przez krótszy czas, dostosowując się i reagując na nieprzewidziane zmiany lub postęp.

**Planowanie cykliczne lub powtarzające się:** zarządzanie i zajmowanie się stałymi lub możliwymi do przewidzenia wydarzeniami na zasadzie regularności (np. działania podczas wakacji, zgromadzeń generalnych etc.)

**Planowanie dzienne:** zajmowanie się akcjami, które muszą być zrealizowane natychmiast lub w bardzo krótkim okresie.

**Planowanie na ewentualność nieprzewidzianych wypadków:** środki i działania podejmowane lub przewidziane na wdrożenie w nieprzewidzianych sytuacjach, jeśli i kiedy takie wystąpią.

**Zarządzanie Przez Cele (MBO – Management by Objectives)**” ujmowanie zarządzania jako zbioru zadań; polega na skupianiu uwagi na tym, aby cele zostały osiągnięte; często zostawia miejsce grupom, aby same zdecydowały, jaki sposób jest najlepszy, by je osiągnąć (ale czasami pozostaje zbyt mało miejsca na elastyczność i możliwość przystosowania się!).

Mówi się o nim w kontekście relatywnie wysokiego stopnia autonomii pracowników czy wolontariuszy. Jego zadaniem jest stymulacja ich kreatywności, poświęcenia i produktywności (zakłada się, że cele się ze sobą zgadzają). Odnosi się bardziej do stylu zarządzania.

**Zarządzanie przez „chodzenie dookoła” (MBWA – Management by Walking Around):** skrót stworzony przez Scotta Adamsa, twórcy historyjki obrazkowej o zarządzaniu i niedorzeczności biznesu. MBWA oznacza Zarządzanie przez „chodzenie dookoła” aż coś się w końcu wydarzy. Jest to przypuszczalnie rodzaj antytezy zarządzania, jako że to drugie zakłada pewien rodzaj działania albo przynajmniej planowania...

**Zarządzanie kryzysowe:** dotyczy zajmowania się jednym kryzysem za drugim, co, podobnie jak MBWA, nie jest właściwie bardzo efektywnym sposobem zarządzania. Zarządzanie powinno ostatecznie pozwolić tym, którzy dowodzą, na przewidywanie kryzysów i zapobieganie im. Podczas zarządzania kryzysami łatwo utracić średnio- i długoterminową perspektywę, trudno też mieć wpływ na bieg wydarzeń. Zarządzanie kryzysami odnosi się również do sposobu radzenia sobie z wyjątkowymi i nietypowymi kryzysami lub katastrofami.

### 2.2. Projekt pracy z młodzieżą to...

Słownik Oxford English Dictionary definiuje „projekt” jako „indywidualne lub wspólne przedsięwzięcie, które jest starannie zaplanowane i zaprojektowane tak, aby osiągnąć konkretny cel np. projekt badawczy, ogólnonarodowy projekt mający promować rozwój biznesu”.

Pracownicy młodzieżowi, którym pytanie o definicję stawiane jest na początku kursów zarządzania projektem, odpowiadają, podając wiele rozmaitych definicji. Oto część z nich:

- „promowanie pomysłu, konstruowanie szeregu pomysłów, rozważanie wielu propozycji działania”;



- „wyobrażanie sobie, planowanie i definiowanie przebiegu działania, które chcemy zrealizować, aby osiągnąć konkretną sytuację w przyszłości”,
- „opisywanie, w konkretnym czasie i w konkretnej sytuacji, procesów i zmian, które powinny być zainicjowane, aby stworzyć nową sytuację w określonym czasie w przyszłości”,
- „proces, który wymaga przygotowania dobrego schematu, który bierze pod uwagę różne aspekty danej sytuacji w celu doprowadzenia do innej”,
- „marzenie, proces, narzędzie, którego można użyć do zaprojektowania siebie w przyszłości, do wyznaczania sobie celów i wartości”,
- „korzystanie z teraźniejszości, aby wspierać przyszłość (jutro), wspólne kreowanie przeznaczenia”.

#### Źródła i znaczenie słowa:

Słowo projekt zostało po raz pierwszy użyte około szesnastego wieku i wywodzi się z łacińskiego *proicere* (pchnąć). Łacińskie źródła sugerują więc ruch, tor, określony stosunek między przestrzenią i czasem. Sugerowany proces zakłada:

- punkt wyjścia...
- będący bazą, z której...
- ktoś odbija się i rusza naprzód...
- do celu

Pod względem historycznym słowo zostało po raz pierwszy użyte przez architektów. W XV wieku Filippo Brunelleschi wprowadził dwie innowacje w tradycji architektonicznej swoich czasów:

- Praca nad Katedrą Florencką została przerwana w XIV stuleciu i Brunelleschi otrzymał zadanie ukończenia budowy, czyli dodania kopuły. Przed przystąpieniem do działania Brunelleschi sporządził rysunek (*progetto* lub *plan*) kopuły, wykorzystując przy tym różne perspektywy, aby uzyskać geometryczny wygląd przyszłej struktury. Sama kopuła miała świadczyć o historycznym i politycznym charakterze miasta. Florencja aspirowała wówczas do tego, aby być miastem otwartym na świat, tak więc kopuła

zawierała dwie części, jedną zewnętrzną, drugą wewnętrzną.

- Brunelleschi racjonalizował architekturę, dając jej nową perspektywę czasową. Takie ujęcie sprawiło, że możliwe jest oddzielne planowanie od działania i projektu od implementacji.

Jego przykład sugeruje, że powinniśmy ponownie przemyśleć termin „projekt” i dostrzec w nim **konceptję, służącą organizowaniu działań.**

#### Projekt w edukacji i pracy z młodzieżą

Amerykański myśliciel, John Dewey (1859-1952) autor słynnej teorii „uczenia się przez działanie” („*learning by doing*”) uczynił najważniejszą dla rozwoju koncepcji projektów w edukacji. Według niego z projektem wiążą się 4 warunki wstępne, a mianowicie:

- wspólny proces refleksji, który kształtuje wzrost i rozwój projektu;
- obserwacja warunków w środowisku, w którym jest on tworzony;
- wiedza o tym, co zdarzyło się w przeszłości w podobnych sytuacjach;
- podejście do tematu, które łączy obserwację teraźniejszości z wiedzą o przeszłości i określa ich znaczenie.

W kontekście powyższych uwag, trzeba zauważyć, że projekt:

- jest metodą, która pozwala nam przejść od pomysłu do działania oraz umożliwia konstruowanie różnych etapów w tym procesie;
- ma zmienić środowisko (społeczne), w którym będzie przeprowadzony;
- ma kształt określany przez kontekst społeczny, przestrzenny i czasowy;
- ma wymiar edukacyjny i umożliwia młodym ludziom uczenie się przez doświadczenie;
- jest produktem wspólnego działania;
- nieodzownie wiąże się z ewaluacją, która jest łącznikiem pomiędzy pomysłem i działaniem.

Oznacza to, że projekty mają różne cechy typowe.



## Cechy charakterystyczne projektów

**Projekty mają cel:** projekty mają jasno określone cele i zadanie osiągnięcia jasno określonych rezultatów. Ich celem jest rozwiązanie „problemu”, a to sprawia, że konieczna jest wcześniejsza analiza potrzeb. Projekt zawiera propozycje jednego lub większej liczby rozwiązań i przez to służy trwałym zmianom społecznym.



**Projekty są realistyczne:** ich cele muszą być możliwe do osiągnięcia, a to oznacza konieczność wzięcia pod uwagę zarówno potrzeb, jak również możliwych do wykorzystania zasobów: ludzkich i finansowych.

**Projekty są ograniczone w czasie i przestrzeni:** mają początek i koniec oraz są implementowane w konkretnym miejscu i kontekście.

**Projekty są złożone:** wymagają umiejętności planowania i implementacji oraz wiążą się z zaangażowaniem różnych partnerów.

**Projekty są wspólne:** są produktem wspólnych działań. Są prowadzone przez zespoły, angażują różnych partnerów i są tworzone dla potrzeb innych.

**Projekty są unikatowe:** wszystkie projekty wypływają z nowych pomysłów. Są one adekwatną odpowiedzią na potrzebę (problem) w danym kontekście. Są innowacyjne.

**Projekty są przygodą:** każdy projekt jest inny i nowatorski, projekty zawsze wiążą się z pewną dozą niepewności i ryzyka.

**Projekty mogą być oceniane:** projekty są planowane i przekładane na cele, które muszą być mierzalne i możliwe do oceny.

**Projekty składają się z faz:** projekty mają wyraźne, możliwe do identyfikacji fazy (zobacz Rozdział 3 Projekt: krok po kroku)

Następujące kategorie nie są zaś projektami (w kontekście pracy z młodzieżą)

- wcześniejsze działania, które są powtarzane w dokładnie ten sam sposób na zasadzie regularności;
- działania, które nie mają jasno określonych celów;
- działania, które mogą być powtórzone lub zastosowane gdziekolwiek bądź i w jakimkolwiek momencie;
- działania stałe.



## 2.3. Modele projektów

Tworzyć projekt to znaczy być zwolennikiem działania, kontrolowanej zmiany rozłożonej w czasie. „Projekt nie jest snem..., ale sen, który się spełnia, może stać się projektem”.

Metoda przeprowadzania projektu stanowi ramę, która pozwala, aby sen nabrał kształtu i stał się rzeczywistością.

Istnieje wiele modeli projektów odzwierciedlających różne definicje i osiągnięcia w metodologii. Odnoszą się one do różnych etapów i aspektów działania. Każdy projekt jest przy tym także

### *Uczenie się od kameleona (Mali)*

Kameleon jest naprawdę dobrym nauczycielem.

Obserwuj go uważnie.

Jakikolwiek obierze kierunek, trzyma się go.

Zrób to samo, miej cel w swoim życiu i nie pozwól, by coś przeszkodziło ci w jego osiągnięciu.

Głowa kameleona nigdy się nie rusza; ale jego oczy poruszają się przez cały czas. Nic im nie umknie. To znaczy: dowiedz się wszystkiego, czego możesz się dowiedzieć. Nigdy nie myśl, że jesteś jedynym człowiekiem na świecie.

Kameleon w zależności od tego, gdzie się znajduje, dostosowuje kolor swojej skóry do otoczenia. To nie hipokryzja. To raczej umiejętność bycia tolerancyjnym i towarzyskim. Konfrontacja prowadzi donikąd. Walka nigdy nie wnosi nic konstruktywnego. Zawsze musisz starać się zrozumieć innych. Istniejesz i musisz zaakceptować, że istnieją też ludzie inni niż ty.

Kiedy kameleon porusza się, podnosi stopy i waha się.

To znaczy, że musisz iść ostrożnie.

Kiedy się porusza, balansuje ogonem i jeśli straci równowagę, może ją zawsze odzyskać. To go ochrania. Zrób to samo – nie działaj gwałtownie.

Kiedy kameleon zauważy swoją zdobycz, nie skacze na nią, ale używa swego języka. Jeśli może ją nim złapać, robi to. Jeśli nie, zawsze może schować język i nikomu nie dzieje się krzywda. Cokolwiek robisz, idź ostrożnie.

Jeśli chcesz osiągnąć coś, co będzie trwałe, bądź cierpliwy, dobry, ludzki.

No i proszę. Kiedy będziesz w gęszczy, zapytaj tych, którzy wiedzą, czego może cię nauczyć kameleon.



**Amadou Hampaté Bā**



przystosowany do określonych czynników: kontekstu, grupy docelowej, środków, które są do dyspozycji etc. Niemniej jednak wszystkie projekty wpisują się w pewien wzór. W tym rozdzia-

le zaproponowano kilka modeli: spróbujemy określić powtarzające się cechy i skorzystać z nich dla wyznaczenia ram naszego własnego planu implementacji (wdrażania) projektu.

### ***Konstruowanie projektu według kryterium pytań, które trzeba sobie zadać przed rozpoczęciem przedsięwzięcia***

<b>Główne kwestie</b>	<b>Pytania, jakie należy postawić przed rozpoczęciem realizacji projektu</b>
Zdefiniowanie celów, kontekstu i grupy docelowej	W jakim kontekście umiejscowiony jest projekt? Jakie zmiany spowoduje? Dlaczego należy przeprowadzić projekt? Jaki rezultat jest oczekiwany? Dla kogo projekt jest przeznaczony? Jakie kwestie wchodzi w grę?
Treść projektu	Co jest tematem i treścią projektu? Jakie podejście do tematu należy wybrać (metodologia)? Jakie działania są z nim związane? Co jest potrzebne, aby projekt rozwijał się?
Gdzie i kiedy	Gdzie projekt będzie implementowany? Jak długo będzie trwał? Kiedy się rozpocznie/zakończy?
Kwestie praktyczne	Jakiej wymaga logistyki? Jakimi kwestiami praktycznymi należy się zająć?
Fundusze	Jaki jest całkowity koszt? (planowanie, implementacja, ewaluacja) Skąd będą pochodziły niezbędne fundusze?
Partner	Kim są partnerzy? Jaka jest ich rola? Jak trzeba przygotować się do koordynowania działań?
Środki działania	Czy projekt kwalifikuje się do jakiejś pomocy finansowej? Czy można wykorzystać istniejące zaplecze (warunki)?
Komunikacja	Komunikacja wewnętrzna: Jaki jest obieg informacji w obrębie zespołu projektu? Komunikacja zewnętrzna: Czy projekt potrzebuje wsparcia mediów? (dlaczego? w jaki sposób? które aspekty?)
Ewaluacja i faza kontynuacji	Jak i kiedy projekt powinien zostać poddany ewaluacji? Które jego aspekty? Dlaczego? Jaka faza kontynuacji jest planowana?



### **Konstruowanie projektu według „W-pytań” (zainspirowane metodą Laswella)**

Wykorzystaj te pytania, aby określić indywidualne elementy projektu i sposób, w jaki wiążą się one ze sobą. Twoje odpowiedzi dadzą ci ogólny obraz całości i pozwolą zobaczyć, jak powiązane są ze sobą poszczególne części projektu:

#### **Kto? – Dla kogo? – Z kim? (ang. Who? – For Whom? – With Whom?)**

- określenie partnerów projektu i grupy docelowej
- ich rola i relacje w projekcie
- ich poglądy dotyczące projektu
- mocne i słabe strony tych relacji i poglądów

#### **Co? (ang. What?)**

- podstawowe działanie związane z projektem – spontaniczne, zorganizowane, instytucjonalne
- wymiar: społeczny, ekonomiczny, kulturowy, polityczny i edukacyjny
- wpływ projektu na te wymiary

#### **Dlaczego? (ang. Why?)**

- potrzeby i pragnienia zaspokajane przez projekt
- motywacja i zainteresowania uczestników
- główne cele projektu
- możliwości finansowania projektu
- relacja między celami uczestników a celami instytucjonalnymi

#### **Gdzie? (ang. Where?)**

- kontekst społeczny i sytuacja uczestników

#### **Kiedy? (ang. When?)**

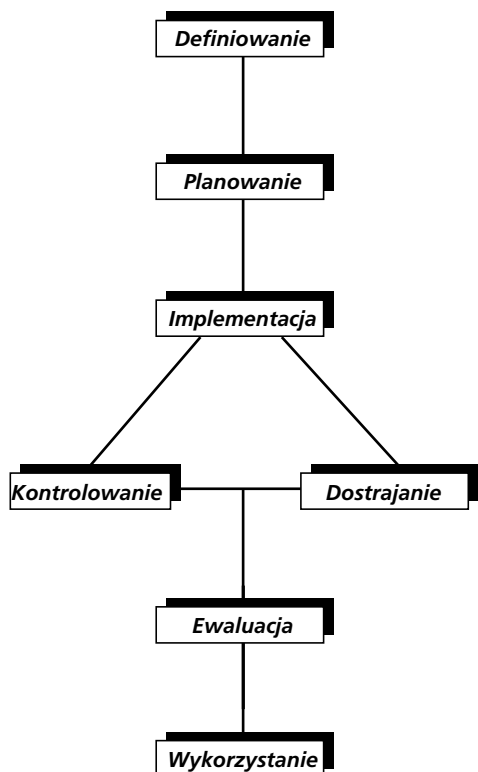
- na jakim okresie się koncentrujemy? (przeszłość, teraźniejszość)
- krótko-, średnio- czy długofalowa perspektywa?
- pochodzenie społeczne uczestników (ponieważ oddziałuje ono na projekt)

#### **Jak? (ang. How?)**

- jak projekt został zrealizowany? (proces organizacji i uczestnictwa)
- zastosowane techniki i instrumenty
- wkład doświadczenia uczestników, teorii i innych projektów etc.

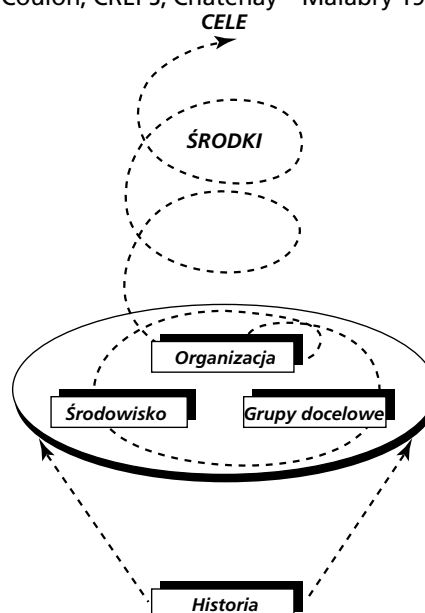


### Konstruowanie projektu wedle różnych faz



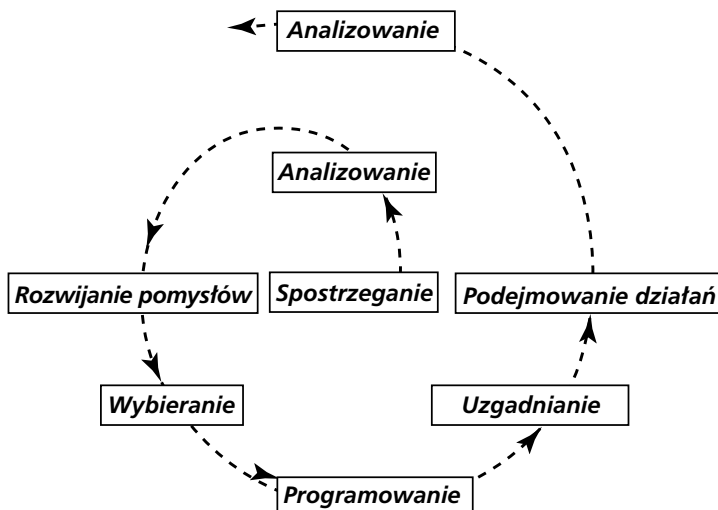
### Model spiralny

Model spiralny (Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), – La crise de l'organisation scolaire, Document 48, Guide méthodologique pour la direction de projets. Formation au Diplôme d'Etat de Directeur de projet d'animation et de développement sous la responsabilité de Annette Coulon, CREPS, Chatenay – Malabry 1991)



### Model spiralny

(Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), Elaboration d'un projet d'établissement – démarche générale en spirale, Document 47, MAFPEN, Rennes, 1988)

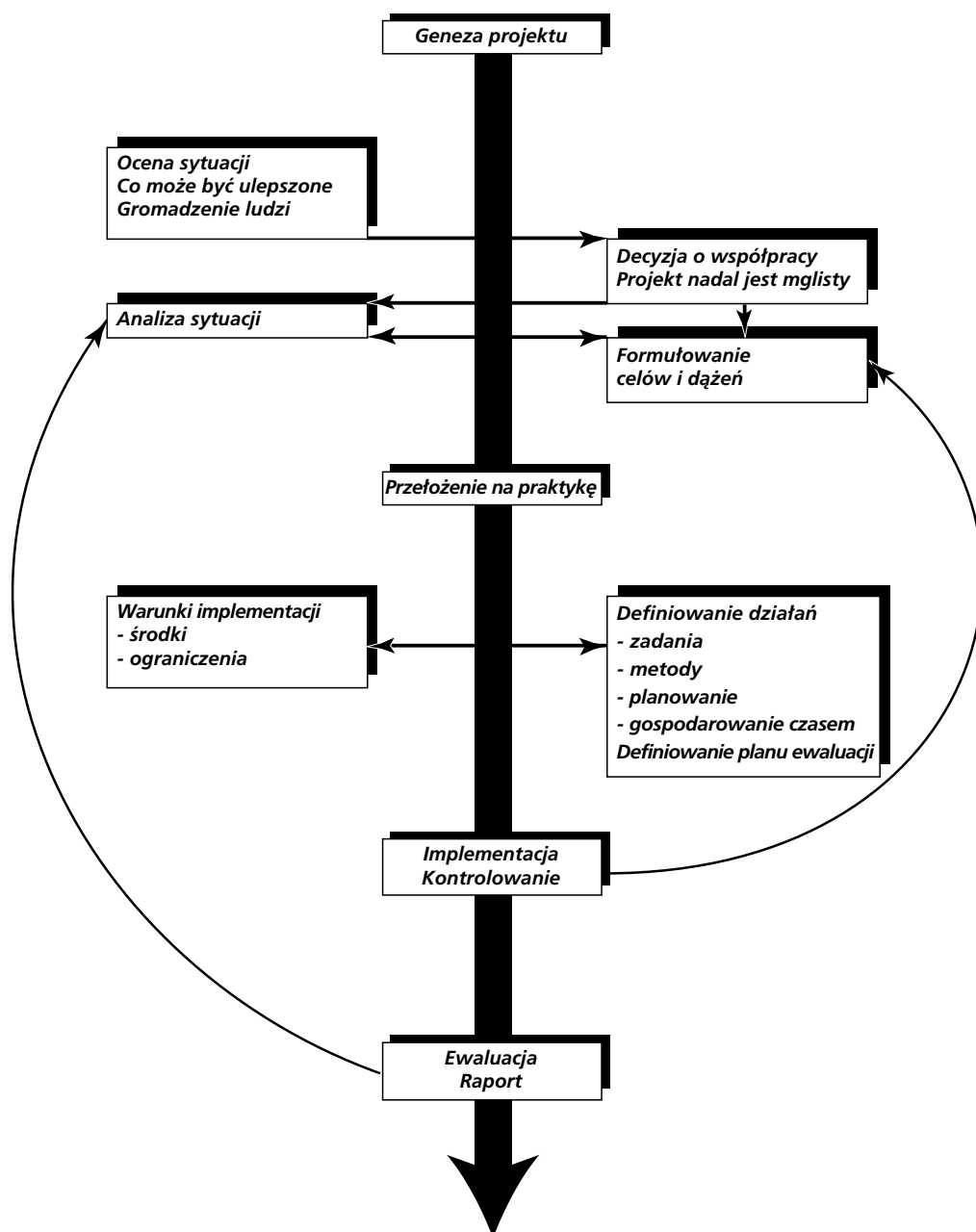






### Diagram faz planowania projektu

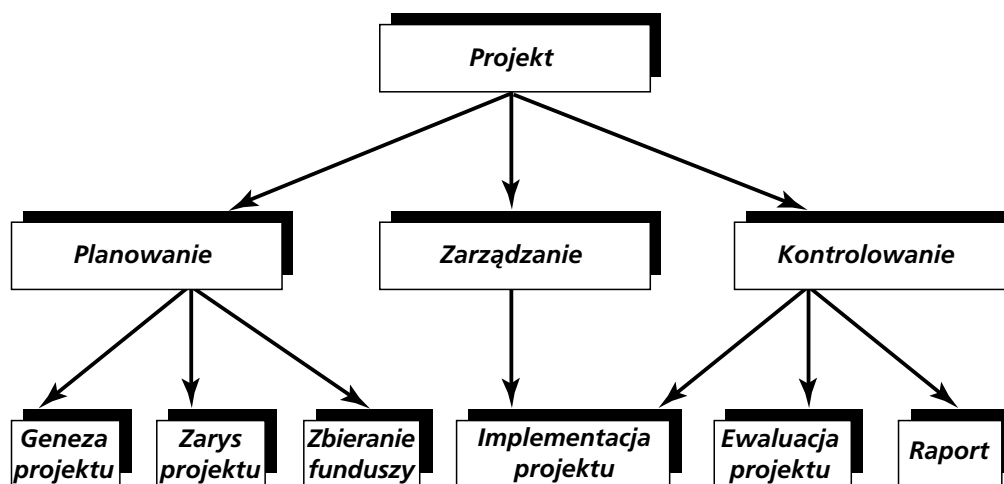
(Institut de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), Methodologies de projet, Document 46 – Direction des Lycées et Colléges, 1990)





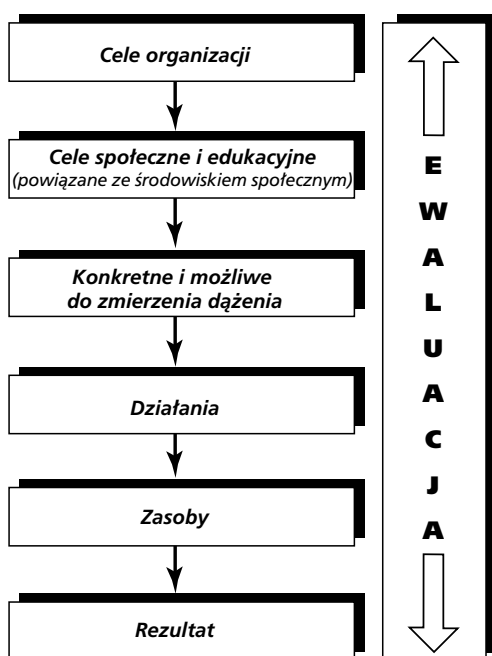
### Zarządzanie projektem – fazy

(wskazówki szkoleniowe: Leonid Kelim, seminarium – Kobiety w mniejszościach narodowych i mniejszości europejskie, EYC Budapeszt, grudzień 1999)



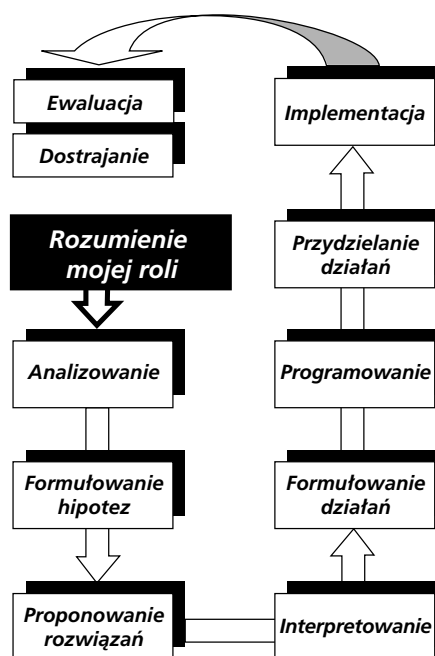
### Fazy projektu i ewaluacji

(wskazówki szkoleniowe: Rui Gomes)



### Planowanie projektu na podstawie mojej roli w procesie

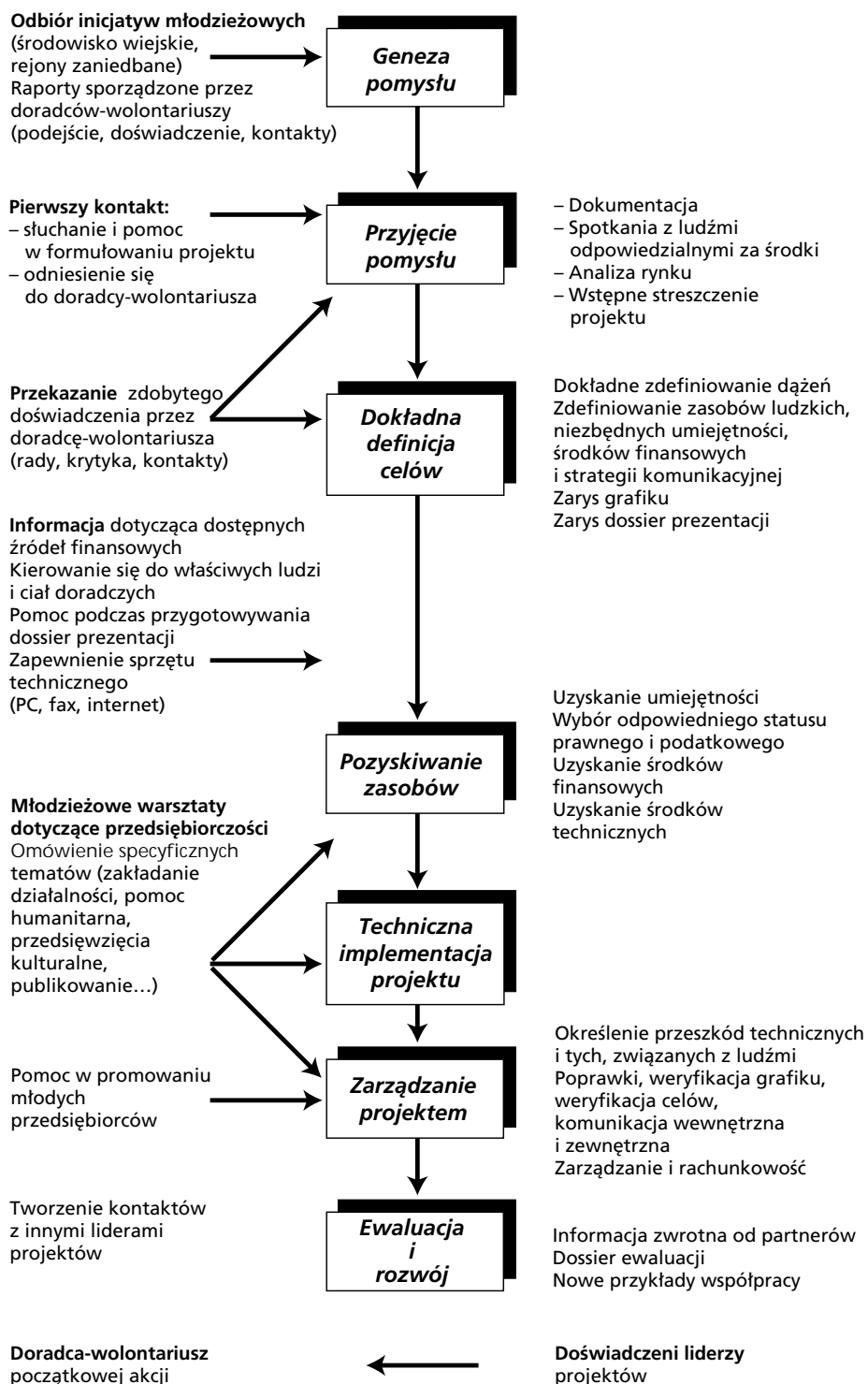
(wskazówki szkoleniowe: Alan Roy, Université Marc Bloch, Strasbourg)





### Fazy powstawania projektu

(projekt stworzony przez „Initiatives de la région Midi-Pyrénées” dla potrzeb szkolenia pracowników odpowiedzialnych za projekt młodzieżowy)





Wyżej wymienione modele stosowane były jako narzędzia podczas szkolenia przyszłych liderów projektów. Pojawiały się w licznych okolicznościach – podczas projektów zabaw, projektów pracy młodzieżowej, projektów szkolnych. Niektóre są bardziej szczegółowe i złożone niż inne; terminologia bywa również odmienna, generalnie jednak mają one taką samą strukturę i każdy charakteryzuje się następującymi etapami:

### 1. „Geneza projektu” i „definicja”

- określenie pochodzenia społecznego, środowiska
- organizacja, cele organizacji
- grupy docelowe
- percepcja – analiza, ocena sytuacji, cele społeczne
- dojrzewanie projektu, geneza i przyjęcie pomysłu
- rozwijanie, wybieranie, definiowanie celów i dążeń
- formułowanie praktycznych i możliwych do weryfikacji celów, określanie działań, ocenianie środków, ponowne określanie działań, planowanie
- plan ewaluacji

### 2. „Implementacja”

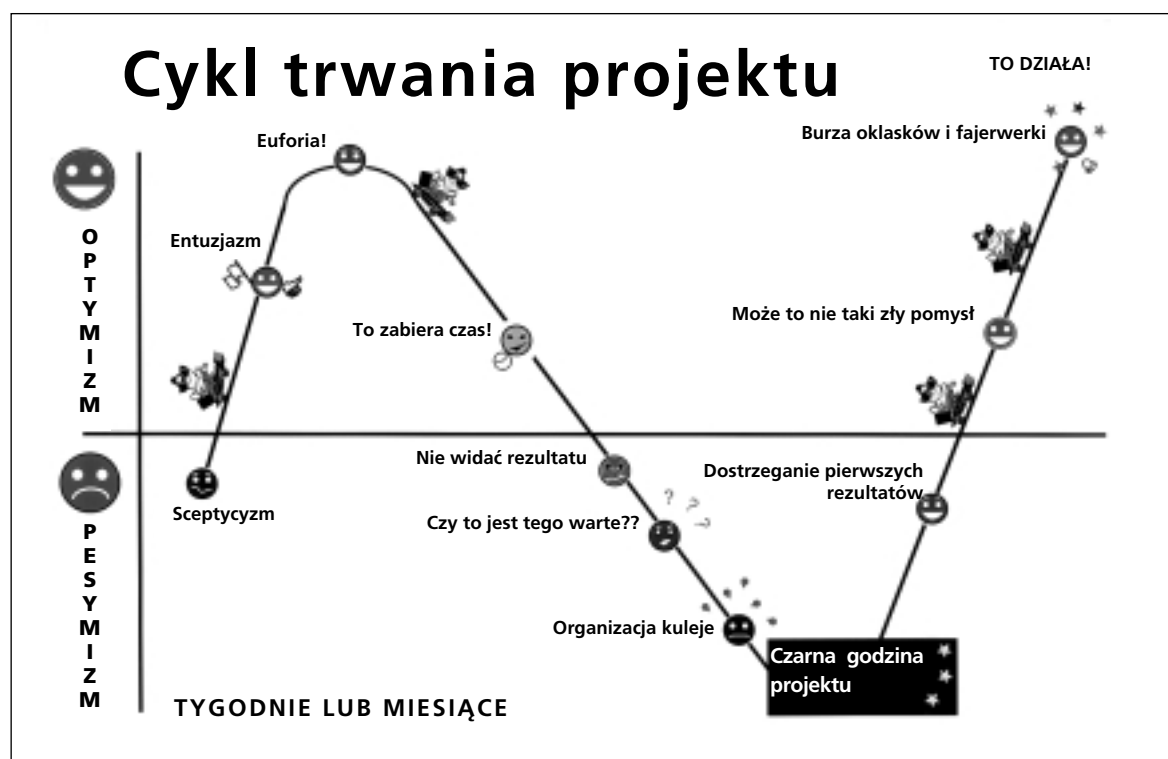
- realizowanie, implementacja
- planowanie, przydzielanie zadań, podejmowanie działań
- zarządzanie, kontrolowanie, regulowanie, dostrajanie
- zarządzanie zasobami

### 3. „Ewaluacja”

- ewaluacja
- analiza – ewaluacja
- ocena rezultatów
- wykorzystanie – ewaluacja
- raport
- możliwości rozwoju

Linie podziału między różnymi etapami nie są jednoznaczne i w praktyce mogą się różnić w zależności od typu projektu, kontekstu, grupy docelowej etc.

Zarządzanie projektem oznacza kierowanie nim od pomysłu do ostatecznego zakończenia, dostosowywanie go do rzeczywistości, zarządzanie środkami i ludźmi w trakcie różnych faz projektu. Nie jest to proces prosty, wymaga on koncentracji i pewnej dozy cierpliwości w trakcie trwania projektu – zobacz grafik poniżej!



Źródło: Els van Mourik i Danny Hearty Knowing „Knowing me knowing you: an intercultural training resource pack”, Leargas, 1999



## 3. Projekt krok po kroku

### 3.1. Wprowadzenie

#### 3.1.1. O zarządzaniu

Zarządzanie definiowane jest jako umiejętność lub praktyczne działania związane z kontrolą, kierowaniem bądź też planowaniem czegoś. „Kierowanie lub zarządzanie dla celu”. Innymi słowy, jest to wysiłek planowania, organizowania i mobilizowania zarówno ludzi, jak i zasobów dla osiągnięcia danego celu. W wypadku zarządzania projektem mówimy o zdolnościach i umiejętnościach, które sprawiają, że przeprowadzenie projektu jest możliwe.

Zarządzanie projektem jest narzędziem lepszej pracy, dzięki któremu możliwe staje się wprowadzenie zmiany, szczególnie w organizacjach dobrowolnych lub w stowarzyszeniach młodzieży. Zmianie akcentu z edukacji politycznej na szkolenia towarzyszy proliferacja ofert i próśb w sprawie szkoleń związanych z zarządzaniem. Mamy zarządzanie czasem, zarządzanie projektem, zarządzanie organizacyjne, zarządzanie zespołem, zarządzanie konfliktem, zarządzanie finansowe etc. Pogłębiająca się w ostatniej dekadzie symbioza biznesu i pozarządowych sektorów non-profit wywarła presję na organizacjach pozarządowych, aby działały efektywnie i były profesjonalnie zarządzane. Podobnie i zarządzanie biznesem „importowało” słowa i po-

mysły, które po raz pierwszy pojawiły się w trzecim sektorze; najbardziej oczywistym z nich było pełnomocnictwo. Ten fakt nie powinien nas zmylić i sprawić, abyśmy zaczęli myśleć, że te dwa sektory używają tych samych terminów w tych samych znaczeniach i sytuacjach. Nawet jeśli słownictwo wydaje się jednakowe, znaczenie i implikacje są często bardzo różne.

Nie oznacza to jednak, że organizacje pozarządowe nie mogą być zarządzane efektywnie i profesjonalnie. Przeciwnie, powinny być w ten sposób zarządzane, i to nie tylko dlatego, że często korzystają z pieniędzy publicznych, które muszą być zoptymalizowane. Jest wiele dziedzin związanych z zarządzaniem organizacjami pozarządowymi, które wymagają tego samego postępowania, a niekiedy nawet wyższego stopnia specjalizacji i lepszej ekspertyzy niż dziedzina biznesu. Gdy jednak mówimy o szkoleniu i przygotowywaniu osób zarządzających projektami, chodzi nam o coś więcej, niż tylko techniczne umiejętności zarządzania. Pamiętaj, że projekt ma przede wszystkim przynieść zmiany. A to zakłada, że kierownictwo projektu zdolne jest podążać za tym, czego wymaga projekt. W pracy młodzieżowej i społecznej menedżer projektu jest odpowiedzialny za zarządzanie środkami materialnymi i ludzkimi oraz za to, by projekt przyniósł oczekiwane rezultaty. Menedżerowie projektu powinni być wszechstronni – muszą być dobrymi członka-

#### **Zarządzający projektem musi być**

- **organizatorem**, który posiada umiejętność rozumienia, planowania i koordynacji wysiłków, aby zrealizować cele
- **strategiem**, który zdolny jest ustalić i pamiętać o długo- i krótkoterminowych celach oraz o powodach realizacji projektu
- **osobą motywującą**, posiadającą umiejętności i zdolności umożliwiające zaangażowanie ludzi w projekt lub zwiększenie tego uczestnictwa (pracownicy, wolontariusze, młodzi ludzie)
- **osobą zbierającą fundusze**, posiadającą wiedzę i pewność siebie pozwalające na to, aby zwracać się o fundusze i zarządzać nimi w sposób rzeczowy i kompetentny
- **aktywistą**, czyli kimś, kto zdolny jest wychodzić z inicjatywą i przekształcać pomysły w sensowne działania społeczne z jasno określonymi celami
- **wizjonerem**, który potrafi sobie wyobrazić zmianę społeczną
- **pracownikiem społeczności** przejawiającym szczególne zainteresowanie sprawami społeczności lub/i organizacji, w której działania jest zaangażowany
- **pracownikiem społecznym**, który potrafi troszczyć się o ludzi, bez wyręczania ich np. zaszczepia w nich motywację i pewność siebie, aby brali udział w kształtowaniu własnej przyszłości i realizowaniu projektów
- **nauczycielem i uczniem** zdolnym do umożliwiania ludziom działania i jednocześnie gotowym do uczenia się przez doświadczenie oraz do stosowania tej metody nauki w organizacji, projekcie lub wspólnocie; zdolnym do kontrolowania i oceniania procesu w odniesieniu do celów, zmieniających się planów i ostatecznych celów w odniesieniu do sytuacji



mi grup, potrafić się porozumiewać, muszą być też dobrymi organizatorami czasu i zasobów. Powinni wiedzieć, jak motywować i negocjować. Przede wszystkim jednak muszą pozostać ludźmi. Lista mogłaby być obszerniejsza. Zastanów się, które funkcje bądź też wartości są najistotniejsze w twojej organizacji lub projekcie? Te wartości nie są również niezbędnie wymagane we wszystkich typach projektów. Bardzo często nie są one skoncentrowane na jednej osobie, ale raczej rozproszone i przypisane różnym ludziom w jednym lub kilku zespołach. Niemniej jednak jasne jest, że wiele z tych wartości jest czymś więcej niż tylko zwykłym „know-how”. To kwestia wiedzy i umiejętności korzystania z niej, sposobu bycia i pracy z ludźmi, stosowania doświadczenia i uczenia się przez doświadczenie. Innymi słowy, to kwestia podejścia. Nie należy jednak sugerować, że poradnik może tego nauczyć lub to wyjaśnić. Odpowiednie podejście jest przyswajane, rozwijane, rozpatrywane i dostosowywane w praktyce, w rzeczywistych sytuacjach szkoleniowych.

#### Czym jest „zarządzanie projektem”?

Niemalże każdy człowiek zaangażowany jest przez cały czas w zarządzanie. Każdy, kto potrafi rano zabrać do szkoły trójkę ubranych i nakarmionych dzieci, a do tego dojechać na czas do pracy, mimo tego, że musi korzystać ze środków komunikacji miejskiej, jest wyśmienitym menedżerem. Każdy, kto potrafi zaplanować i przygotować obiad dla dwunastu osób, potrafi zarządzać złożonymi funkcjami administracyjnymi. Natomiast każdy, kto potrafi przetrwać dzięki pomocy opieki społecznej jest menedżerem finansowym. *Ludzie potrzebują po prostu pewności siebie, aby wykorzystać swe umiejętności w innych sytuacjach.* (Adirondack, 1992)

**Zarządzanie, rozumiane w sposób najbardziej podstawowy, może być zdefiniowane jako upew-**

**nienie się, że projekt robi jak najbardziej efektywny i efektywny użytek z zasobów w celu realizacji uzgodnionych dążeń.**

#### – Co wymaga zarządzania?

Warto wprowadzić rozróżnienie pomiędzy:

- indywidualną odpowiedzialnością ludzi za zarządzanie ich własną pracą,
- odpowiedzialnością za zarządzanie organizacją (ustalenie i kontrolowanie celów średnio- i długofalowych i rozwijanie linii polityki) np. zarząd międzynarodowej organizacji młodzieżowej,
- odpowiedzialnością za „codzienne zarządzanie” (czym zajmuje się organizacja, w jaki sposób działa i jak efektywnie wykonywana jest praca),
- odpowiedzialnością za ludzi, którzy wykonują pracę i za surowce, np. sekretarz generalny międzynarodowej organizacji młodzieżowej i jego zespół,
- odpowiedzialnością za zarządzanie zespołem lub projektem np. drużyną, która przeprowadza określony projekt zorganizowany przez organizację młodzieżową.

#### – Kto zarządza?

W dzisiejszych czasach większość projektów jest zarządzana przez zespół. Projekty pracy młodzieżowej nie są już mozołną pracą pojedynczego pracownika młodzieżowego, lecz wspólnym wysiłkiem grupy składającej się z różnych ludzi, dysponujących różnymi umiejętnościami, oczekiwaniami, doświadczeniami, pochodzących z różnych środowisk i kultur. „Zespoły jawią się obecnie jako sposób na rozwiązanie problemów pochodzących z zewnątrz, odpowiadają na złożoność przez łączenie różnych perspektyw oraz odpowiadają na dynamiczne zmiany przez zachęcanie zespołu do podejmowania decyzji na linii frontu, gdzie ma miejsce działanie” (Schneider i Barsoux, 1997)

### 8 powodów sukcesu projektów

1. Struktura organizacyjna jest dopasowana do zespołu zajmującego się projektem.
2. Zespół bierze udział w planowaniu.
3. Zespół jest zaangażowany w przygotowywanie harmonogramu prac.
4. Zespół jest zaangażowany w tworzenie realistycznych budżetów.
5. Projekt robi dobry użytek z technik planowania, a plan nie jest celem samym w sobie.
6. Zespół pracuje zgodnie z zasadami biurokracji i zgodnie z linią polityki i procedurami, a nie wbrew nim.
7. Zespół uzgadnia specyficzne i realne cele projektu.
8. Docelowy odbiorca zaangażowany jest w projekt od samego początku.



## - Co robią menedżerowie?



Źródło: Sandy Adirondak „Just about managing? Effective management for voluntary organisations and community groups”, str. 3, trzecia edycja, ISBN 1-872582-17-6 © Sandy Adirondak i London Voluntary Service Council.

### 8 powodów niepowodzenia projektów



1. Nieodpowiedni zarząd.
2. Brak udziału zespołu w planowaniu.
3. Brak udziału zespołu w rozwiązywaniu problemów.
4. Nieumiejętność komunikowania się.
5. Nieodpowiednie umiejętności techniczne.
6. Niewystarczające umiejętności administracyjne.
7. Nierealny harmonogram projektu.
8. Niejasne cele projektu.



### Cztery czynniki decydujące o sukcesie planowania

Powodzenie zarządzania projektem to połączenie czterech różnych, czasem wręcz kolidujących ze sobą kwestii

Potrzeba lub problem	Pomysł i wizja
Projekt działa najlepiej, kiedy przeprowadzające go osoby rozumieją i doceniają potrzeby i problemy, którymi muszą się zająć. Istotne jest, aby potrzeby i problemy zostały odpowiednio ocenione. Jakie są ich korzenie? Jakie są ich symptomy? Jaka jest ich skala? Dla kogo jest to problemem?	Aby połączyć wszystkie działania i wysiłki potrzebna jest wizja. To z wizji rodzą się strategię, cele i plany pracy. Wielkie pomysły idące za projektem powinny być wystarczająco jasne, aby pokazać, że projekt przyniesie znaczną i trwałą zmianę.
Szansa dla projektu	Zdolności
Projekty muszą być aktywnie wspierane i wymagają czegoś więcej niż tylko pieniędzy. Wsparcie musi płynąć od kluczowych osób i wiązać się z aktywnym uczestnictwem grupy docelowej.	Projekty wymagają zrównoważonych proporcji między zdolnościami, energią, środkami i organizacją, aby iść naprzód i dojść do rezultatów. Muszą być one tak zaprojektowane, aby mogły wywrzeć wpływ i przynieść skutki.

Wszystkie te czynniki muszą być w równym stopniu ocenione i uwzględnione podczas przygotowywania projektu. Przykładanie zbyt dużej wagi do jednego lub dwóch czynników może spowodować, że inne zostaną pominięte.

#### 3.1.2. Proponowanie modelu

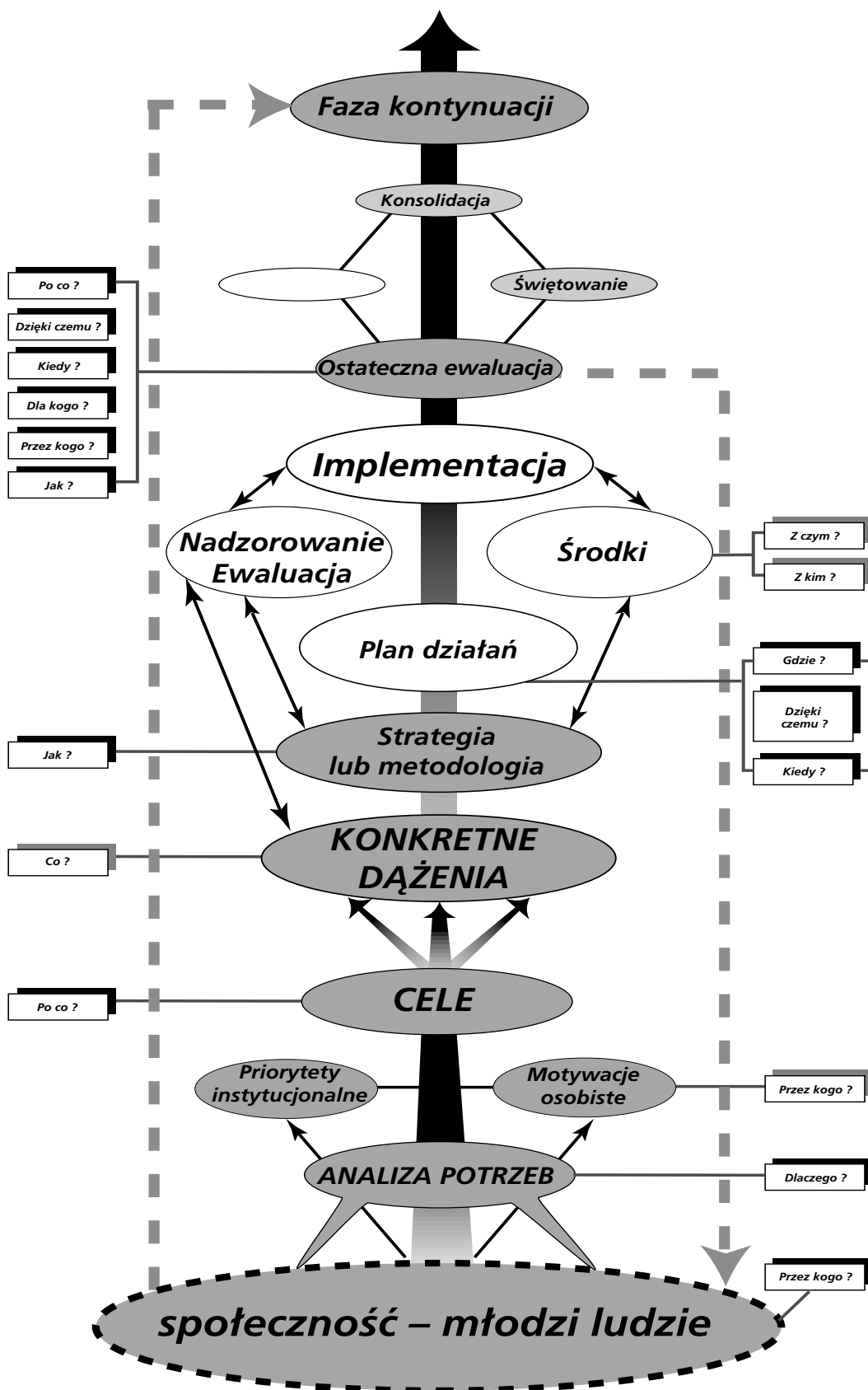
Prawdopodobnie tyle jest sposobów planowania i zarządzania projektem, jak wielu jest menedżerów. Istnieje również o wiele więcej schematów niż te, przedstawione w poprzednich rozdziałach. Wszystkie z nich są obowiązujące i mają swe zalety i wady. W końcu cel planowania projektu może być wyrażony jako:

*Umożliwienie kontrolowania projektu osobom kierującym projektem, menedżerowi projektu lub zespołowi. Pozwoli im to na ewentualne zmiany planów, dostosowywanie się do nieprzewidzianych sytuacji, uzyskiwanie nowych możliwości. I przede wszystkim umożliwi zrozumienie, dlaczego działają tak, jak działają. Dzięki temu nie będą oni uzależnieni od projektu, nieprzekraczalnych terminów i próśb płynących z różnych stron, ale sami będą mogli kontrolować, ulepszać i kierować projektem.*

Schemat, którym będziemy się posługiwać w tym rozdziale nie jest lepszy ani też gorszy od jakichkolwiek innych. Stosowaliśmy go przez kilka lat za-

równo podczas różnych szkoleń, jak i w trakcie przeprowadzania wielu projektów. Podstawą aktualnego schematu jest model, który został przyjęty przez zespół pierwszego Długoterminowego Szkolenia, zorganizowanego przez Europejskie Centrum Europejskie jeszcze w 1990 roku i zaaprobowany po wielu ulepszeniach. Wybraliśmy go po porównaniu z innymi (zobacz: Rozdział 2.3) i konkluzji, że jest zarówno zrozumiały, logiczny (dla nas) jak i elastyczny. Powinieneś stosować go i odczytywać dokładnie tak, jak zostało to już powiedziane wyżej: jako narzędzie, które pomoże ci planować i zrozumieć twój projekt na każdym etapie oraz pomoże ci zrobić jak najlepszy użytek z twoich wysiłków, wysiłków twoich przyjacieleń i zaangażowanej młodzieży. Jeśli wolałbyś zmienić ten schemat, jesteś do tego uprawniony, omiń niektóre części lub dodaj inne, w zależności od twoich potrzeb. Poniżej znajdziesz proponowany schemat i wyjaśnienie – krok po kroku – każdego elementu graficznego, pewne wskazówki dotyczące tego, jak kontynuować szkolenie na temat zarządzania projektem (Sugestie szkoleniowe), jak sformułować wnioski aplikacyjny (Sporządzanie podania) i wreszcie konkretny przykład międzynarodowego programu młodzieżowego (Chodźmy do Ban Up-pa!). Aby pomóc ci w czytaniu, Kojot na marginesie pokaże ci, w której części rozdziału znajdziesz poszczególne elementy graficzne.





3



### 3.1.3. Definicja – Implementacja – Ewaluacja

Prostym i powszechnie używanym sposobem wizualizacji projektu jest podzielenie go na trzy główne etapy: definicję, implementację i ewaluację.

#### Definicja

Definicja obejmuje zarówno całe wcześniejsze planowanie, jak i pracę przygotowawczą – poczynając od analizy potrzeb, definiowania celów i identyfikacji działań oraz niezbędnych środków. Ta cała „niewidzialna” praca jest realizowana zanim jeszcze projekt się rozpocznie. To właśnie wtedy projekt nabiera kształtu i wtedy też decyduje się jego los. Praca w tej fazie powinna obejmować:

- Analizę potrzeb rzeczywistości społecznej
- Analizę umiejętności i zainteresowań organizacji lub sponsorów
- Etap wstępnego zdefiniowania celów i konkretnych zamierzeń
- Ustalenie możliwych/prawdopodobnych działań
- Potrzebę ewaluacji
- Kalendarz projektu
- Potencjalne środki
- Ludzi odpowiedzialnych za projekt
- Partnerów
- Sporządzenie szkicu projektu
- Ewentualne podanie o fundusze

#### Implementacja

Etap implementacji często po części pokrywa się z etapem definicji, ponieważ wiele zadań, będących elementem projektu jest realizowanych już wtedy, gdy trwa jeszcze proces definiowania. Fa-za implementacji musi uwzględniać:

- Właściwe działania i sposób, w jaki one się ze sobą łączą
- Zarządzanie zasobami: ludzkimi, finansowymi, technicznymi
- Komunikację i strategię dotyczącą public relations
- Proces ewaluacji, informacji zwrotnej i uporządkowania
- Wyjaśnienie i utrwalenie
- Sposób zaangażowania ludzi, szczególnie młodzieży i otaczającej społeczności

#### Ewaluacja

Ewaluacja jest częścią planu projektu pojawiającą się przeważnie na końcu projektu. Uważamy jednak, że istnieje również potrzeba ewaluacji pośrednich. Prawdę mówiąc, zakończenie

działań nie oznacza zakończenia projektu; z ewaluacją jest tak jak z „niewidzialną” częścią definicji. Z ewaluacją związane są następujące kwestie:

- Procedura ewaluacji np. sprawdzanie tego, co zostało osiągnięte i tego, co nie zostało osiągnięte
- Wpływ na środowisko i na organizację
- Rozważanie propozycji etapu kontynuacji
- Podziękowanie i „świętowanie” z zaangażowanymi w projekt ludźmi
- Sporządzenie dokumentacji
- Wysyłanie raportów finansowych, zamykanie rachunków

Jedną z zalet podejścia uwzględniającego te trzy etapy w zarządzaniu projektem jest fakt, że obejmuje ono całkowity czas trwania projektu – włącznie z ewaluacją. Jak wiemy, trudność wielu projektów tkwi nie w przeprowadzeniu działania, ale raczej w zakończeniu różnych zadań wiążących się z ewaluacją. Mankamentem jest zaś to, że etapy są w pewnej mierze sztuczne i w dużym stopniu się pokrywają. W rzeczywistości oddziałują one na siebie tak znacząco, że rozróżnienie tego, co ma kiedy miejsce, może być trudne. Mimo wszystko, nikt nie może przeprowadzać projektu bez... przygotowania, implementacji i ewaluacji.

Siatka graficzna została tak zaprojektowana, aby zapewnić wizualne zrozumienie tych głównych trzech etapów – pomimo tego, że są sztuczne.

### 3.1.4. Siatka „W-pytań” albo „metoda Laswella”

Dlaczego? Po co? Kto? Kiedy i Gdzie? (ang. Why? What for? Who? When and Where?) to pięć klasycznych pytań, które pomagają w sprecyzowaniu, dlaczego przeprowadzamy projekt, i w jaki sposób to robimy. „W-pytania” są szczególnie przydatne w szkoleniu związanym z zarządzaniem, ponieważ pozwalają uczestnikom szkolenia na sprecyzowanie ich myśli i działań. Jednocześnie pomagają one rozróżnić i zrozumieć różne etapy w planowaniu projektu (np. różnicę między analizą potrzeb i celami).

Kompletna lista „W-pytań” jest również niezwykle przydatna dla wizualizacji lub przygotowania podania, zwłaszcza jeśli nie istnieje dla niego z góry zdefiniowana forma. Są to wreszcie – niezależnie od instytucji – pytania, na które potencjalny sponsor lub fundator także powinien znać odpowiedź.

Dodaliśmy „W-pytania” do siatki graficznej projektu ponieważ się uzupełniają.



## 3.2. Definiowanie projektu

### 3.2.1. Przedstawienie wspólnoty

Większość projektów młodzieżowych dotyczy wspólnoty, ponieważ są one adresowane do wspólnoty lub grupy młodych ludzi. Wspólnota może być większa (można rozważać społeczność „narodową”), a grupa docelowa może być bardzo wąska i specyficzna. Będzie to zależało od skali projektu i jego celów. Gdy myśli się o wspólnocie, ważne jest, aby pamiętać, że projekt jest realizowany:

- Dla (młodych) ludzi
- Z (młodymi) ludźmi
- Przez (młodych) ludzi

Projekt nie jest przeprowadzany tylko dla organizacji, sponsorów lub lidera projektu. Jego celem nie jest też przyniesienie zysków finansowych. Projekt, rozumiany jako zorganizowane dążenie do zmiany społecznej, chce zaproponować młodym ludziom coś nowego. Coś czego brakuje. Coś co jest potrzebne. Coś ważnego. Dlatego też punktem wyjścia musi być zawsze wspólnota. Na tym etapie istotne jest, aby zastanowić się: jakie są moje relacje z ludźmi objętymi projektem, co o nich wiem, co oni wiedzą o mnie, jakim stereotypom i uprzedzeniom muszę stawić czoła, jak mogę je przezwyciężyć. Ludzie i wspólnota stanowią „raison d’etre” projektu. Najważniejsze pytanie, jakie pojawia się w fazie definicji, brzmi: w jaki sposób zaangażować ich od samego początku w projekt. To przesądza nie tylko o sukcesie lub porażce, lecz również o ogólnej wartości społecznej projektu.



**Chodźmy do Ban Uppa!...  
konkretny przykład projektu  
młodzieżowego**

W tym rozdziale podążymy za historią Ban Uppa! jako przykładem zarządzania projektem, aby przełożyć teorię na praktykę:

*Rozpocznijmy naszą podróż w Banville, małym i wciąż młodym miasteczku na przedmieściach dużego miasta, z dużym odsetkiem mieszkańców, któ-*

*rzy są imigrantami i w większości dojeżdżają do pracy do miasta lub sąsiednich terenów przemysłowych. Populacja młodzieży jest proporcjonalnie wyższa niż średnia krajowa. Jednak brakuje pracy, a wyniki w nauce są niższe niż średnia krajowa. Jest to społeczność mająca niekorzystny wizerunek medialny, znana głównie z niestabilności społecznej, przestępczości wśród młodzieży i drobnych przestępstw wiążących się z przemysłem narkotyków. Pracujemy w Ban Uppa! w lokalnym stowarzyszeniu, stworzonym dwa lata temu przez studentów i nauczycieli, których zaniepokoił brak szans rozwoju życia kulturalnego wśród młodych ludzi. Aktywność stowarzyszenia – którego głównym celem jest zapewnienie alternatywy w postaci zdrowego trybu życia oraz sprzyjanie kulturalnemu i społecznemu rozwojowi młodych ludzi – przejawiała się przede wszystkim w organizowaniu spotkań sportowych po zajęciach szkolnych oraz wydarzeń kulturalnych w sąsiedztwie. Większość działań kierowana jest do młodych ludzi, część zaś odnosi się generalnie do wszystkich mieszkańców.*

*Oboje jesteśmy społecznymi pracownikami młodzieżowymi odbywającymi praktykę w Ban Uppa!. Powierzono nam rozwijanie zajęć i działań z młodymi ludźmi. Zarząd Ban Uppa! zachęcił nas do przygotowania projektów i działań, które mogą być wartościowe dla młodych ludzi.*

### 3.2.2. Analiza potrzeb Dlaczego?

Dlaczego projekt jest niezbędny?  
Dlaczego jest istotny?  
Dlaczego każdy powinien być nim zainteresowany?

#### 3.2.2.1. Analiza społeczna

Niezależnie od tego, czy mówimy o rzeczywistości społecznej i wspólnocie, czy też, ogólnie, o społeczeństwie<sup>4</sup>, projekt powinien odzwierciedlać potrzeby, warunki i specyfikę grup (grupy) docelowej (docelowych), do której (których) jest skierowany i powinien być z nią (nimi) spójny.

Szczerze mówiąc, w większości wypadków najpierw pojawia się pomysł, a dopiero następnie

<sup>4</sup> Spojrzenie będzie w bardzo dużym stopniu zależać od społecznego i geograficznego zasięgu projektu. Może on obejmować najbliższą okolicę np. stworzenie centrum młodzieżowego, w którym młodzi ludzie mogą się spotykać wieczorami lub bardzo szeroki obszar, np. Europę (np. stworzenie sieci ośrodków młodzieżowych, w celu wpływania na europejską politykę młodzieżową). To zależy naturalnie od rodzaju spraw podejmowanych przez projekt.





### Analiza potrzeb

projekt. Parafrazując Fernando Pessoa, można powiedzieć: „Bóg chce; Człowiek marzy; Rodzi się projekt”. Mówiąc zaś mniej poetycko – często zdajemy się przewidywać potrzebę i dostrzegamy szansę przeprowadzenia projektu.

Często to wystarcza. Jednakże wiele pomysłów i marzeń pozostaje niezrealizowanych, ponieważ nie znalazły właściwego oddźwięku w środowisku, które zamierzały objąć. Najgorzej jest jednak wtedy, gdy implementowane są wadliwe pomysły, czasami nawet wbrew interesom ludzi, którym powinny służyć, często w sytuacji ich apatii, jeśli nie wyobcowania; pomysły takie nie odzwierciedlają po prostu potrzeb społeczności. Dla projektu ważne jest więc to, w jakim stopniu oddaje on potrzeby społeczeństwa bądź też grupy, którą zamierza objąć.

Analiza potrzeb przypomina nam, że niezależnie od tego, jak cudowne mogą być nasze projekty, jak istotna i ważna mogłaby się wydawać nasza rola, nic nie ma sensu, jeśli nie jest potrzebne. Zasada jest taka sama jak w działaniach rynkowych: nie zajmuj się przygotowywaniem dostawy, jeśli nie ma popytu. Podejście zakładające, że potrzeby są pierwotne wobec zapotrzebowania, jest w zakresie społecznym zbyt ryzykowne, aby brać je pod uwagę jako wiążącą zasadę. W grę wchodzi tu przecież przeznaczenie ograniczonych surowców, ludzie, uczestnictwo, obywatelstwo i autonomia młodych ludzi.

Analiza potrzeb obejmuje społeczne, polityczne i ekonomiczne warunki, które decydują o tym, że projekt jest niezbędny; może się to wiązać z sytuacją grupy docelowej lub ogólną sytuacją społeczności. Analiza społeczna jest niezwykle ważna, ponieważ powinna określić zarówno cele społeczne i zamierzenia projektu, jak również przyjęty program działania. Projekt, zwłaszcza jeśli dotyczy odrzucenia społecznego, powinien być osadzony w kontekście lokalnym i mieć na celu wprowadzenie zmiany lub poprawę sytuacji. Analiza społeczna przyczynia się również do określenia grupy docelowej.

Analiza potrzeb wymaga sprawdzenia:

- Co jest potrzebne lub oczekiwane od/dla/przez zaangażowanych młodych ludzi?...
- Ile priorytetów reprezentuje?...
- Czego oczekuje wspólnota i młodzi ludzie?...

- Czy pomysł różni się to od tego, co zostało zrobione do tej pory?...
- Czy ma sens w swym własnym kontekście?...
- Jakie zmiany mogą być wprowadzone dzięki projektowi?...

Aby otrzymać pozytywne odpowiedzi na te pytania – albo aby przynajmniej wiedzieć, jak do nich podchodzić, można skorzystać z następujących pytań i wskazówek, które mogą okazać się pomocne:

- Kto określił te potrzeby jako priorytetowe? Ludzie z zewnątrz czy ze wspólnoty?
- Czy coś podobnego realizowano już wcześniej w tej samej społeczności lub w okolicy? Jakie różnice przyniosłby nowy projekt? Jak można uniknąć wpadnięcia w pułapki których nie udało się ominąć poprzednim projektem?
- Z kim się konsultujemy w kwestii szans powodzenia projektu? Jak projekt przystaje do polityki władz publicznych i prywatnych inicjatyw w okolicy?
- Do jakiego stopnia bierzemy pod uwagę aspiracje, potrzeby i życzenia ludzi, którym chcemy pomóc? Jak włączylibyśmy ich lub konsultowali się z nimi, dokonując analizy potrzeb?

### Nie powinieneś:

- Rozpoczynać swojego projektu wbrew wpływom ludziom w społeczności (możesz paść ofiarą sabotażu)!
- Myśleć, że wiesz wszystko!
- Tworzyć projektu dla młodych ludzi, ale nie z młodymi ludźmi!
- Tworzyć projektu tylko dlatego, że jest to modne!
- Pograżać się w pasywności, fatalizmie lub pesymizmie!



### Powinieneś:

- Zapytać o zdanie osoby zaangażowane w projekt!
- Zapytać o zdanie kilka osób włącznie z potencjalnymi partnerami, sponsorami i tymi, których pomocy możesz potrzebować (przynajmniej nie będą przeciw tobie)!
- Myśleć o dynamice społecznej, którą projekt mógłby zapoczątkować (negatywnie i pozytywnie)!
- Szukać rezultatów podobnych projektów zrealizowanych gdzie indziej (czy działały?).
- Pamiętać, że nie ma obiektywnej analizy.
- Działać, kiedy powinieneś!
- Mieć odwagę, żeby iść pod prąd!



### Chodźmy do Ban Uppa!...

Zostaliśmy poproszeni przez zarząd o przygotowanie projektu, który będzie naszym sztandarowym dziełem i który wniesie coś nowego do organizacji i miasta. Ponieważ w mieście żyje sporo młodych ludzi i wszędzie mówi się o przestępczości młodocianych, zarząd byłby zadowolony, gdyby projekt uwzględniał tę kwestię.

Przestępczość jest poważnym problemem i nie ulega też wątpliwości, że szkodzi wizerunkowi młodych ludzi. Zastanawiamy się jednak, czy jest to rzeczywiście problem wiążący się z byciem w grupie i z edukacją młodych (przeważnie chłopców) czy może jest to symptom mający swe źródło w innych problemach, a mianowicie bezrobociu, ubóstwie i narkotykach.

Decydujemy się z tego powodu:

- Pójść tam, gdzie spotykają się młodzi ludzie i posłuchać, co oni mówią na ten temat
- Zorganizować nieoficjalne spotkanie, aby przedyskutować te kwestie z młodymi ludźmi
- Porozmawiać ze Stowarzyszeniem Rodziców
- Odbyć spotkanie z innymi organizacjami młodzieżowymi

**Analiza potrzeb**



### Sporządzanie podania

- W wielu podaniach analiza potrzeb jest rozproszona w różnych częściach i pytaniach
- Najczęściej jednak analiza potrzeb jest umieszczana na początku i zawiera kontekst czy tło społeczne projektu. Niektórzy sponsorzy mogą szczegółowo pytać o to, co obejmuje twoja analiza potrzeb, jak została przeprowadzona lub, częściej, jakie zmiany spowoduje projekt.

Pamiętaj, że dla wielu ludzi niewiele rzeczy jest oczywistych. Często trzeba wyjaśniać pewne sprawy, nawet jeśli tobie wydają się one zupełnie jasne. Upewnij się, że analiza, którą zawrzesz w podaniu, wpisuje się w jakiś sposób lub jest zgodna, z priorytetami finansowego wsparcia twojego sponsora. Wreszcie, jak zwykle, kiedy zabiegasz o fundusze, oszczędź sobie obecnych i przyszłych kłopotów i bądź prawdopodobny.





### **Propozycje szkolenia**

Następujące pytania zostały zastosowane w pracy indywidualnej i grupowej w kilku szkoleniach z wyraźnym uwzględnieniem zarządzania projektem



#### **Znaczenie projektu**

- a) Dlaczego projekt jest niezbędny i ważny?
- b) W jakiej społeczności/w jakim kontekście społecznym jest on umiejscowiony?
- c) Z jakimi problemami styka się młodzież/społeczność?
  - Jak i przez kogo zostały one ustalone?
  - Jakie są przyczyny tych problemów?
  - Jakie są priorytety, główne potrzeby? Czemu właśnie te priorytety, a nie inne?
- d) Jaka jest relacja między możliwościami działania młodych ludzi, a poprawą ich sytuacji?
- e) Co projekt chce zmienić?
- f) Co jest realistyczne i możliwe do osiągnięcia?
- g) Czy podobny projekt był już realizowany wcześniej? Czy jest realizowany przez kogoś innego? Co jest w tym projekcie innowacyjnego?

#### **Motywacje osobiste i kompetencje**

- a) Dlaczego podejmujesz się realizacji projektu? Co spodziewasz się uzyskać, czego chcesz się nauczyć i co chcesz zdobyć dzięki projektowi?
- b) Jakie masz kompetencje i doświadczenie? Jakie wartości są ci bliskie?
- c) Czy twoje zainteresowania i wartości, które wyznajesz, zgodne są z celami projektu i odbiorcą? Z celami twojej organizacji?

#### **Rola i cele organizacji**

- a) Jak dalece projekt wpisuje się w wartości, cele, tradycje i doświadczenie twojej organizacji?
- b) Jakie doświadczenie ma twoja organizacja w tego typu projektach?
- c) Czy twoja organizacja w pełni wspiera projekt? Jakie korzyści może ona z niego mieć? Jakie stwarza on zagrożenia dla organizacji?

Czytając pytania, zrób koniecznie notatki dotyczące tego, na które pytania znalazłeś odpowiedź; zapisz też te kwestie, na które nie umiałeś odpowiedzieć.

### **Analiza potrzeb**





### 3.2.2.2. Wartości i priorytety instytucjonalne Przez kogo?

Jednostka rzadko kiedy sama realizuje projekt. W praktyce europejskiej pracy z młodzieżą projekty są zwykle przeprowadzane w ramach organizacji lub instytucji. Każda organizacja ma swe własne cele i zamierzenia, swe własne wartości i swe własne doświadczenie. Projekt powinien być zgodny z tymi celami i wartościami i odzwierciedlać je, w innym wypadku organizacja może nie mieć powodu, aby inwestować w projekt i najprawdopodobniej wcześniej lub później pojawi się konflikt pomiędzy instytucją, realizatorem projektu i samym projektem.

Znalezienie właściwej organizacji dla realizacji projektu jest również ważne. Pamiętaj, że nie wszystkie organizacje mogą sobie ze wszystkim poradzić, istnieją też instytucje lokalne, które mają konkretne zadania (np. szkoła albo policja). Wtrącanie się w ich kompetencje może nie przynieść pozytywnych zmian. Wartości, praktyka i doświadczenie organizacji w naturalny sposób warunkują realizowany typ projektu i przyjętą metodologię. Wpływają również na jego skalę: mała organizacja będzie bardziej skłonna wspierać mały, niż bardzo duży projekt.

Nawet jeśli pomysł projektu wychodzi od organizacji, zawsze istnieje domniemany lub wyraźny proces negocjowania, zachodzący między interesami, wartościami i priorytetami organizacji, a potrzebami artykułowanymi przez społeczność. Muszą się one w jakiś sposób połączyć.

Przykład: organizacja stawia sobie za cel uczenie młodych ludzi, jak prowadzić zdrowy tryb życia. Doświadczenie organizacji wpływa na kształtowanie programu oraz przyjęte metody pracy, a także na wybór grupy docelowej. Wartości powinny być brane pod uwagę, nie tylko dlatego że się tego oczekuje (poprzednie doświadczenie, wizerunek w społeczności, spójność).



#### Chodźmy do Ban Uppa!

My, Matto i Dali, dwoje będących w trakcie szkolenia pracowników młodzieżowych, rozmawialiśmy z młodymi ludźmi i innymi partnerami w środowisku i sądzimy, że przestępczość wydaje się być konsekwencją bezrobocia, używania narkotyków (ludzie krad-

ną, aby kupić narkotyki) i ogólnej degradacji społecznej, która prowadzi do niedbałego stosunku do innych. Sądzimy, że każdy przygotowany przez nas projekt powinien uwzględniać zarówno problem szacunku dla samego siebie, jak i kwestie dotyczące narkotyków. Powinien dać młodym ludziom możliwość doświadczenia i zrobienia czegoś pozytywnego i w ten sposób przerwać krąg przemocy, wyobcowania, niekorzystnego wizerunku i zaproponować motywującą alternatywę (np. podróżowanie za granicę).

To bardzo pasuje do doświadczeń w Ban Uppa!, którego zarząd szukał już sposobów rozwiązania wyżej wspomnianych problemów. Podczas spotkania z kolegami i zarządem otrzymaliśmy poparcie i mnóstwo rad. Powiedziano nam jednak, że organizacja funkcjonuje dla całej społeczności i dlatego istotne byłoby, aby projekt pomógł odbudować wizerunek i relacje między młodymi a resztą społeczności. Projekt nie powinien być w najmniejszym stopniu moralizujący lub piętnujący: zbyt wiele młodych ludzi ma problemy, wytykanie kogoś palcem nie ma sensu. Poczuliśmy, że mamy poparcie, więc przedłożyliśmy pomysł projektu.

#### Powinieneś:

- Zapytać zarząd twojej organizacji, co sądzi na temat pomysłu! Słuchać jego sugestii!
- Rozmawiać z innymi pracownikami lub wolontariuszami w organizacji (mogą mieć podobne projekty, możesz potrzebować ich pomocy)!
- Szanować i cenić to, co organizacja uzyska!
- Zaangażować członków organizacji w działania, tak by ich poparcie dla projektu nie kończyło się na słowach!
- Zrobić użytek z zasobów i doświadczenia organizacji!
- Sprawdzić, czy organizacja jest tą właściwą dla realizacji projektu; i vice versa!
- Sprawdzić, czy wizerunek organizacji może utrudnić realizację projektu (i jak to przezwyciężyć)!

Priorytety instytucjonalne





**Motywacje osobiste**



**Nie powinieneś:**

- Zaczynać swego projektu bez poparcia innych osób i/lub organizacji!
- Zmieniać projektu w takim stopniu, że przestaje on być twoim projektem!
- Wyręczać innych osób w ich rolach i kompetencjach!
- Bać się wprowadzania zmian, jeśli są one sensowne i mieszczą się w zakresie projektu!
- Pozwalać na istnienie sprzeczności między wartościami twojej organizacji, a praktyką twojego projektu!

**Sporządzanie podania**



- Organizacja prezentowana jest zwykle w ogólnym kontekście projektu, chociaż szczegóły administracyjne są zwykle dołączane oddzielnie. Jeśli twoja organizacja nie jest zbyt dobrze znana sponsorowi, przygotuj jakąś krótką informację o tym, jak blisko jest ona związana z tematem projektu lub grupą docelową. Załączając przykłady poprzednich, uwieńczonych sukcesem projektów, możesz pokazać, że organizacja zasługuje na podziw i zaufanie. Wskaż wyraźnie więź między projektem i organizacją! – żadna organizacja nie musi być aktywna na wszystkich frontach.
- Nie wysyłaj zbyt wielu informacji bądź reklam, chyba że zostaniesz o to dodatkowo poproszony.

**3.2.2.3. Motywacje osobiste**

Każdy pracownik młodzieżowy ma własne motywacje do rozpoczęcia projektu. Mogą to być motywacje zawodowe (testowanie nowych strategii, rozwój kariery), ale mogą być również osobiste (szczególne zainteresowanie danymi kwestiami omawianymi w projekcie, chęć podróżowania za granicę...)

Jasność w tej kwestii stanowi uzasadnienie osobistego zaangażowania bądź też motywacji. Realizujemy projekt nie tylko dla innych, ale również dla nas samych. Nawet jeśli kieruje nami czysta filantropia lub altruizm, w dalszym ciągu ważna jest chęć pomagania lub służenia. Nie powinniśmy wdrażać projektu tylko z powodu naszych własnych interesów. Ale uwzględnianie ich jest fair.

Motywacje nie muszą być bezpośrednio wyrażone w prezentacji projektu, jednak powinny być jasne dla pracownika młodzieżowego, ponieważ będą wpływać na jego motywację do dalszej pracy, jasny powinien być również poziom zaangażowania i poświęcenia. Osobie zaangażowanej łatwiej jest:

- Określić potencjalne konflikty interesów
- Zadać o to, by projekt odpowiadał na oczekiwania
- Tworzyć hierarchię oczekiwań
- Uzyskać wsparcie innych, aby zrealizować własne pomysły

Motywacje związane są zwykle z naszym kontaktem z grupą docelową, bądź też ze znajomością tematu, którym się zajmujemy. Może to być w niektórych wypadkach ważne, ponieważ pomaga uzasadnić nasze zaangażowanie i projekt jako taki (np. jestem również młodą osobą, która stała się ofiarą przestępstwa). Może też ułatwić włączanie ludzi w projekt.

Z motywacjami wiąże się ściśle kompetencja menedżera, do tego, aby rzeczywiście zajmował się projektem. Chociaż *de facto* dotyczy to części rozwoju projektu zatytułowanej „surowce”, już przed wdrażaniem projektu należy dokonać samooceny wymaganych kompetencji lub dodatkowych umiejętności (może to ułatwić zaproszenie innych do pracy w zespole).

Jeśli jednak potrzebnych jest zbyt wiele specyficznych kompetencji, mogą one pochodzić od organizacji lub mogą zostać uzyskane gdzie indziej (i dlatego potrzebne są pieniądze).





### Powinieneś:

- Przejść dodatkowe szkolenie, jeśli jest to potrzebne (dobra okazja do samorozwoju).
- Omówić swoje cele zawodowe z organizacją.
- Przyznać, że ty i twoi koledzy też macie ego i potrzeby.
- Ustalić, co sprawia ci radość w projekcie (będziesz się starał o to szczególnie dbać).
- Używać projektu jako szansy na rozwój zawodowy i innowację.

### Nie powinieneś:

- Udawać, że wiesz więcej niż wiesz.
- Czuć się skrępowany wdrażaniem swoich celów osobistych i zawodowych.
- Okłamywać siebie, w sprawie przyczyn prowadzenia projektu.
- Bać się prosić innych o pomoc.
- Wykorzystywać organizację dla celów czysto osobistych.

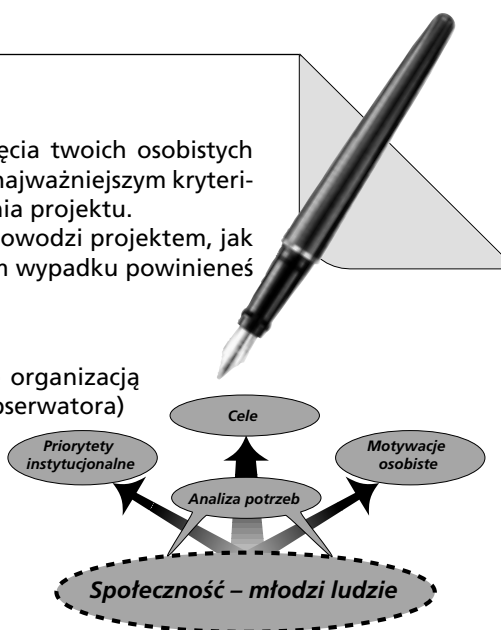
### Sporządzanie podania

Żadne podanie nie wymaga od ciebie odsłonięcia twoich osobistych motywacji, bo to wiarygodność organizacji jest najważniejszym kryterium decydującym o zdolności do przeprowadzenia projektu.

Niemniej jednak sponsorzy chcą wiedzieć, kto dowodzi projektem, jak osoba (osoby) została (zostały) wybrana. I w tym wypadku powinieneś pokazać, że ci, którzy kierują projektem:

- są kompetentni
- są w jakiś sposób związani z tematem lub organizacją (ale ten fakt nie odbiera im perspektywy obserwatora)
- mają motywację i podczas realizacji konkretnych zadań oraz wypełniania pewnych funkcji mogą być wspierani przez innych ludzi

Jeśli masz wątpliwości, nie pisz zbyt wiele. Pisz tylko o tym, co pomoże twojej ofercie, inaczej może to być szkodliwe.



### **W Ban Uppa!... Motywacje Matto i Dali**

Oboje kończymy studia wiążące się z młodzieżą i pracą społeczną. Chcemy również, aby nasze doświadczenie przyniosło skutki, sądzymy bowiem, że dzięki temu łatwiej nam będzie dostać pracę. Matto urodził się właściwie w Banville i zawsze tam mieszkał. Uważa on, że już najwyższy czas, aby zrobić coś pożytecznego z udziałem młodych ludzi i jest dumny, że tam pracuje. Zna ludzi

w Ban Uppa! I jeśli projekt zadziała, mógłby tam pracować. Dali pochodzi z tych samych stron, ale nie uważa Banville za swój dom. Chce ona przede wszystkim uzyskać kompetencje i doświadczenia w „trudnej okolicy”, co, jako że jest kobietą, jest często trudniejsze, bo stawiana jest twarzą w twarz z kolegami-mężczyznami. Oboje jesteśmy młodymi ludźmi i podobnie jak nasi koledzy w Ban Uppa! uważamy, że nikt tak naprawdę nie troszczy się o młodych ludzi, ponieważ nikt nie potrafi traktować ich poważnie.

### **Motywacje osobiste**





### 3.2.3. Definiowanie celów Po co?

Dzięki analizie potrzeb wiemy, dlaczego projekt jest ważny.

Organizacja zdecydowała się również, biorąc pod uwagę całą złożoność rzeczywistości Banville, dać pierwszeństwo określonej typowi projektu, który ma związek z poczuciem własnej godności i zdrowym trybem życia.

Wiemy, czego szukają Matto i Dali. To powinno doprowadzić nas do określenia przyczyn realizowania projektu, innymi słowy powinniśmy sprecyzować jego cele, czyli to co ma zostać w dłuższej perspektywie czasu osiągnięte.

Definiowanie celów jest pierwszym etapem racjonalizacji i koncentracji na projekcie. Omawianie celów pozwala spojrzeć na projekt z lotu ptaka, a więc daje ogólny obraz rozmaitych ważnych kwestii: grupy (grupy) docelowej (docelowych), metodologii, organizatora, zasięgu geograficznego, zmiany, jaką projekt ma spowodować.

Cele odzwierciedlają priorytet projektu. Są często definiowane jako ogólne dążenia lub zamierzenia, innymi słowy są odpowiedzią na pytanie: co osiągnąłby projekt lub organizacja, gdyby wszystko udało się zrealizować w 100%. Definicja celu jest też odpowiedzią na pytanie, dlaczego został stworzony projekt i jaki jest powód jego istnienia.

Cele są również edukacyjną, ideologiczną i operacyjną ramą dla całego projektu. Jakikolwiek działania decydujemy się podjąć, za jakkolwiek metodologią będziemy się opowiadać, powinno to być zgodne z celami. Zamierzenia nie powinny się zmieniać w czasie projektu: zmiana celów oznaczałaby całkowitą zmianę projektu.

To normalne, że część ludzi w określonych sytuacjach rozróżnia cele społeczne i edukacyjne. Rozróżnienie to nie zawsze jest użyteczne lub potrzebne. Niemniej jednak zdefiniowanie ich może pomóc nam lepiej zrozumieć to, o czym mówimy.

#### Cele społeczne

Zmiany w środowisku społecznym lub w sytuacji grupy docelowej, które projekt chce promować (np. wydobyć młodych ludzi ze społecznego wyobcowania lub zwalczanie przestępczości).

#### Cele edukacyjne

Podczas gdy cele społeczne mają wprowadzić zmiany w środowisku społecznym, cele edukacyjne koncentrują się na promowaniu indywidualnych zmian dotyczących jednostek bądź też rozpatrywanej grupie docelowej. Innymi słowy, chodzi o to, czego nauczą się młodzi ludzie, do czego będą upoważnieni i w jakim celu (np. uczenie się o zagrożeniach wiążących się z narkotykami lub HIV)

### Sugestie szkoleniowe

Następujące pytania zostały zastosowane w pracy indywidualnej i grupowej podczas kilku kursów, w których wyraźnie uwzględniono problemy zarządzania:

- Cemu służy projekt?
- Do jakich zmian dąży projekt w społecznym/politycznym środowisku (kraj, region, społeczność, grupa docelowa)?
- W jaki sposób może osiągnąć globalne cele programu młodzieżowego lub organizacji, której jest częścią?
- Co osiągnąłby projekt, gdyby został uwieczony sukcesem w 100%?

Cele powinny być skondensowane i wyrażone w jednym lub kilku bardzo krótkich zdaniach, które zawierają kwintesencję projektu i mogą być odczytywane niezależnie od reszty projektu.



### W Ban Uppa!...: Cele Matto i Dali

Jesteśmy teraz w ostatecznej fazie naszych badań nad projektem. Skonsultowaliśmy się, sprawdziliśmy projekt i przedyskutowaliśmy go. Mamy wrażenie, że młodzi ludzie w Banville są rzeczywiście pozbawieni motywacji i niektórzy łatwo wpadają w pułapki stwarzane przez przestępczość i przemoc; najprawdopodobniej dzieje się tak, ponieważ przyszłość wydaje im się ponura. Obecność narkotyków dodatkowo pogłębia problem. W niekorzystny sposób odbija się na zdrowiu młodych ludzi, a także piętnuje całą okolicę i przyczynia się do wzrostu przestępczości. Powoduje również konflikt rodzinny.

Uważamy, że należy skoncentrować się na podnoszeniu poczucia własnej godności wśród młodych ludzi. Można to osiągnąć, oferując im lepsze alternatywy i wyrażając się jasno w kwestii narkotyków. Wydaje się nam, że właśnie my możemy zrobić to najlepiej.

Podczas naszej prezentacji na forum zarządu Ban Uppa! określiliśmy cele naszego projektu następująco: **zapewnić młodym ludziom z Banville atrakcyjne alternatywy spędzania wolnego czasu, aby zapobiec uzależnieniu od narkotyków i podnieść poczucie własnej godności, a także zwiększyć ich udział społeczny i mobilność mentalną.**

### Definiowanie celów



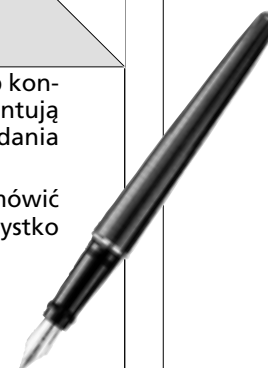


### Spisywanie podania

• Niektóre formularze wymagają od ciebie określenia celów projektu i konkretnych zmian, które dokonają się po wprowadzeniu projektu w życie. Obowiązkiem piszącego jest upewnienie się, że cele są prezentowane jako ochrona zamierzeń. W innych wypadkach trzeba będzie opisać priorytety organizacji.



- Najczęściej jednak cele powinny być spisane jako logiczne następstwo lub konsekwencja prezentacji kontekstu/analizy potrzeb projektu. Cele reprezentują priorytet wśród bardzo wielu potrzeb. Ważne jest więc, aby te krótkie zdania jasno na nie wskazywały.
- Zawsze pojawia się problem, na ile być konkretnym, a w jakim stopniu mówić na poziomie ogólności. Cele stanowią ogólne dążenia, ale mimo wszystko powinny określić:
  - Wybraną grupę docelową;
  - Kwestię, która ma być omawiana bądź też proponowane zmiany;
  - Obszar uwzględniany przez projekt (np. miasto, dzielnica, cały kraj...);
  - Informacje dotyczące metodologii lub/i przekazywanych wartości.
- Cele nie muszą wspominać o detalach, o tym w jaki sposób będą przebiegały działania ani nawet o samych działaniach (tylko w wyjątkowych sytuacjach). To zostanie omówione w innych częściach.



### 3.2.4. Konkretne cele

#### Co?

#### **Prawo nr 1 zarządzania projektem**

„Jedną z zalet celów niewyraźnego projektu jest to, że omijają one kłopot związany z oszacowaniem kosztów”.

Projekt jest definiowany przede wszystkim przez czas (projekty mają początek i koniec) jak również przez cele: przez to, co postanowiono osiągnąć i czego dokonać w określonych ramach czasowych.

Definiowanie celów jest kluczowe dla uczynienia projektu możliwym do zrealizowania. Osoba czytająca cele projektu powinna mieć całkiem jasne pojęcie o tym, co będzie się dokładnie działo i co zostanie w efekcie osiągnięte.

Natomiast dążenia są przełożeniem na praktykę celów projektu. Podczas gdy cele są ogólne i dalekosiężne, dążenia są konkretne i, jeśli to możliwe, dokładne. Dążenia powinny zostać tak zdefiniowane, aby były:

- **Konkretne:** Co dokładnie próbujesz osiągnąć? Jak wielu ludzi będzie zaangażowanych lub uwzględnionych? Jak wiele działań zostanie przeprowadzonych? Jakie szczególne kwestie zostaną podjęte? Jakie kompetencje uzyskają ludzie? Co się zmieni po przeprowadzeniu projektu? Co zostanie stworzone?

- **Złożone:** Pojedynczy projekt musi zostać rozbity na kilka zamierzeń. Ma to kilka zalet: umożliwia łatwiejsze planowanie i kontrolowanie każdego dążenia, a także całego potencjału, który projekt ma do zaoferowania. Co więcej, jeśli dążenia zostały podzielone, podczas ewaluacji łatwiej jest ocenić ich rezultaty. Pozwala to myśleć w kategoriach tego, co zostanie bezpośrednio i pośrednio osiągnięte; pozwala mówić o dążeniach edukacyjnych i społecznych; o dążeniach instytucji i uczestników, etc.
- **Łatwo poddające się ocenie:** Im bardziej projekty są konkretne, tym łatwiej je ocenić. Jeśli celem było dotarcie do 500 osób, mogę ocenić do ilu osób dotarłem, w jakim stopniu udało mi się osiągnąć cel lub nie. Jeśli chciałem tylko „dotrzeć do tylu ludzi, do ilu to będzie to możliwe” ewaluacja będzie znacznie trudniejsza i mglista, ponieważ (jak dobrze pójdzie) zawsze uda się do kogoś dotrzeć. Przynajmniej niektóre dążenia powinny więc być tak zdefiniowane, żeby można je było zmierzyć.
- **Określone w czasie:** Dążenia mogą być rozłożone w czasie: krótkim, średnim lub długim, zależnie od projektu. Jednakże w każdym wypadku wszystkie dążenia muszą być zestawione z zaplanowanym okresem przeznaczonym na ich osiągnięcie.

#### **Konkretne cele**





**Konkretne cele**



- **Realistyczne:** Potencjał motywacji i zaangażowania w projekt pozostaną niespełnione, jeśli dążenia są niemożliwe do osiągnięcia. Ustalenie zbyt wygórowanych dążeń może robić wrażenie na papierze, zwykle jednak błąd zostaje odkryty, a w każdym razie dostrzeżony podczas ewaluacji. Lepiej ustalić mniejsze, konkretne i możliwe do osiągnięcia dążenia, w takim wypadku osiągnięcia będą zauważalne i pojawi się też możliwość uzyskania lepszych rezultatów, niż to na początku zamierzono.
- **Elastyczne:** Dążenia i cały projekt planu są ćwiczeniem polegającym na przygotowaniu i przewidywaniu kilku działań służących osiągnięciu wspólnego celu. Kiedy rozpoczyna się implementacja projektu, potrzebne są regularne ewaluacje i kontrole, zarówno formalne jak i nieformalne. W rezultacie niezbędne mogą być pewne poprawki, korekty i uaktualnianie niektórych dążeń (zwłaszcza jeśli część działań zależy od pomyślnego przebiegu wcześniejszych). Fakt, że dążenia są elastyczne, nie oznacza, że zmieniają się one przez cały czas, ale że są świadomie wprowadzane ze względu na realizm i efektywność projektu. Jeśli całe planowanie sprowadza się jedynie do kierowania projektem, lepiej świadomie wprowadzić zmiany (oceniając alternatywy) niż wdrażać je z konieczności bez wyboru lub refleksji nad tym, jak wpłyną one na resztę projektu.
- **Rozpoznawalne w działaniach:** Dążenia różnią się od działań. Reprezentują to, co chce się dostrzec, osiągnąć lub zrealizować przez projekt. Działania są natomiast sposobem realizacji dążeń. Wszystkie działania powinny zmierzać do osiągnięcia jednego lub kilku celów. Wszystkie dążenia powinny być możliwe do określenia w jednym lub kilku działaniach. Strzeż się działań, dla których nie znajdziesz odzwierciedlenia w dążeniach i vice-versa!

Dążenia nie są celem samym w sobie; to projekt jest ostatecznym celem. Istnieje wiele argumentów, zarówno tych preferujących dążenia (rezultaty) jak i tych preferujących proces (jakość relacji ludzkich i społecznych), my chcemy jednak podkreślić fakt, że poprawa lub rozwój jakości relacji międzyludzkich – włączając w to relacje społeczne i stosunek do nauki – mogą i powinny przełożyć się na dążenia. Dążenia to nie tylko zadania, które mają zostać zrealizowane, są one przede wszystkim celami, które powinny zostać osiągnięte. Materialnymi i niematerialnymi.

Czy twoje dążenia są:

**Mądre**

**Specyficzne**

**Możliwe do zrealizowania**

**Możliwe do osiągnięcia**

**Realne**

**Określone w czasie**

**Powinieneś:**

- Negocjować/przedyskutować swe dążenia z osobami zaangażowanymi w projekt (grupa docelowa, partnerzy, koledzy).
- Uzyskać drugą opinię na temat sposobu, w jaki formułowane i definiowane są dążenia.
- Zapytać się siebie samego, czy mogą być one kiedykolwiek poddane ewaluacji, jak i kiedy.
- Uwzględnić fakt, że jeśli nie będą one jasne dla ciebie, nie będą też jasne dla innych.
- Spisać dążenia i wykorzystać je podczas kontaktów i prezentacji (nie jest to jedynie trening dotyczący zbierania funduszy).

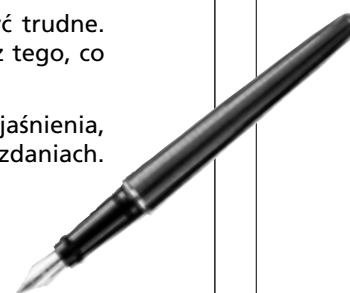
**Nie powinieneś:**

- Wahać się, weryfikować swoich dążeń, jeśli potrafisz uzasadnić.
- Mieszać dążeń z działaniem.
- Definiować dążeń, których nie planujesz zrealizować.
- Definiować tylko idealnych, niemożliwych do osiągnięcia dążeń.
- Stać się niewolnikiem formalizmu związanego z projektem. Projekt powinien żyć i ostatecznie umrzeć. Możesz więc, i nawet powinieneś, wprowadzać zmiany (upewnij się, że masz tego świadomość).



### Sporządzanie podania

- Większość formularzy wymaga od ciebie podania informacji o tym, jakie są dążenia projektu. Pytania zawarte w innych będą dotyczyły tego, co zamierzasz osiągnąć lub jakich efektów oczekujesz po przeprowadzeniu projektu.
- Gdy ustaliłeś dążenia, przeniesienie ich do formularza nie powinno być trudne. Jeśli są przemyślane, wystarczą, by czytelnik/oceniający miał jasny obraz tego, co chcesz robić i czego będzie to wymagać.
- Dążenia powinny być proste i jasne. Jeśli zaś uważasz, że konieczne są wyjaśnienia, powinieneś przedstawić je w analizie potrzeb lub zawrzeć je w krótkich zdaniach.
- Unikaj powtórzeń.
- Nie oczekuj, że czytelnik będzie wiedział lub odgadnie, co zamierzasz zrobić. Bądź konkretny. Jeśli chcesz przygotować książkę i sprawić, aby młodzi ludzie ją czytali, powiedz to!
- Nawet jeśli masz wrażenie, że formularze są monotonne (np. pytania o cele, dążenia, program, oczekiwane rezultaty) i masz wrażenie, że się powtarzasz, wypełnij je. Jeśli zajdzie potrzeba, szukaj wyjaśnień w instytucji, do której składasz podanie.
- Upewnij się, że dążenia zgadzają się z analizą, której dokonałeś, z priorytetami organizacji, która przeprowadza projekt, z celami; słowem, że całość jest spójna.
- Pamiętaj, że ludzie oceniający podania zwykle sami mają doświadczenie w przygotowywaniu projektów. Wiedzą, że najważniejsze jest sprecyzowanie dążeń i to wywiera na nich największe wrażenie. Sformułowanie celów często odzwierciedla wszystkie inne kwestie. Tak więc nie spiesz się i odpowiednio je zdefiniuj.



### ***W Ban Uppa!...: Matto i Dali napisali podanie***

Oto fragment: *Cele i dążenia twojego projektu*

Ogólny cel:

**Zapewnić młodym ludziom z Banville atrakcyjne alternatywy spędzania wolnego czasu, tak aby zarówno poprzez podnoszenie poczucia własnej godności, jak i partycypacji społecznej, zapobiec uzależnieniu od narkotyków w okolicy.**

Konkretne dążenia:

- *Zainicjować publiczną kampanię na temat zagrożeń stwarzanych przez narkotyki wśród młodych ludzi.*
- *Organizować w Banville młodzieżowe inicjatywy kulturalne podczas weekendów.*

- *Stworzyć zespół prowadzący przez dwa dni w tygodniu niezależną pracę w terenie; między majem i październikiem.*
- *Stworzyć i przeszkolić grupę ośmiu młodych ludzi, aby działali jako liderzy-rówieśnicy w swoich szkołach.*
- *Zredukować o 1/3 liczbę aktów przestępczości i działań kryminalnych w ciągu jednego roku.*
- *W zakresie działań prewencyjnych: zorganizować współpracę i partnerstwo między policją a wydziałami szkolnymi i pracownikami młodzieżowymi w Ban Uppa!.*
- *Wspierać młodych ludzi w rozwijaniu sensownych działań poprawiających ich wizerunek w okolicy.*
- *Stworzyć bliskie kontakty z podobnymi grupami młodzieżowymi z innych krajów europejskich z zamiarem rozwinięcia wymiany młodzieży.*

**Konkretne cele**





### Sugestie szkoleniowe

A teraz konkretnie – co dokładnie próbujesz osiągnąć przez swój projekt?

- Odpowiedzieć na określone potrzeby?
- Trzymać się celów?
- Uczyć grupę docelową?
- Uczynić projekt realistycznym?
- Które dążenia są fundamentalne?
- Czy możesz określić dążenia w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej?
- Jak/kiedy możesz je ocenić?
- Które dążenia mogą zostać zmienione, a które nie?
- Czy możesz powiązać twoje dążenia z innymi alternatywnymi działaniami?
- Jak i kiedy będziesz mógł sprawdzić, czy dążenia zostały zrealizowane?
- Czy po analizie twoich celów i dążeń, jasne jest, że istnieje między nimi spójność?

### 3.2.5. Strategia i metodologia Jak?

Tak, ale... jak my to zrobimy?

**Metodologia to społeczny, edukacyjny i organizacyjny proces** wdrażania dążeń; sposób, w jaki rozwijane są różne działania w celu realizacji dążeń.

Metodologia i metody pracy są często mylone i dezorientujące, ważne jest zatem, by przynajmniej próbować je rozróżnić. Metodologia ma więcej wspólnego z ogólnym podejściem do tematu i koncepcją; metody pracy są specyficzne w zależności od działania i stanowią raczej modus operandi służący realizacji konkretnych celów lub zamierzeń. Metodologia determinuje zarówno typ działań, które mają być podjęte, jak i ich sekwencję. Metoda pracy zwykle określa jeden z wielu sposobów działania.

Metodologia jest często niewidoczna, mimo że może być jasno wyrażona. Jeśli twoim dążeniem jest wygranie z dealerami narkotyków, możesz zastosować kilka metodologii, takich jak: aresztowanie dealerów, odciążenie od nich klientów, aresztowanie wszystkich klientów bądź też zalegalizowanie narkotyków. Metodologia jest zwykle determinowana przez:

- Dostępne środki (zamiast kampanii telewizyjnej możemy sobie pozwolić jedynie na kampanię plakatową);
- Doświadczenie i ekspertyzę organizacji (koncentrujemy się na tym, w czym jesteśmy dobrzy; np. w organizowaniu obozów wakacyjnych i działaniu w małych grupach);
- Filozofię oraz wartości organizacji i projektu (np. lepsze jest bezpośrednie, personalne podejście, które ceni indywidualną osobę, niż wydarzenia na dużą skalę);

- Kalendarz i dostępny czas;
- Typ środowiska społecznego, do którego się zwracamy (od małych grup, do anonimowej publiczności narodowej);
- Nasze własne podejście do młodych ludzi, edukacji i projektów.

Metodologia jest istotna, ponieważ wpływa na planowanie i organizację projektu. Ta sama metodologia pozwala na stosowanie różnych alternatyw w zakresie działań, daje też pierwszą wskazówkę, jak dążenia będą realizowane.

Istotne jest również, aby strategia czy metodologia mogły być wyjaśnione i były zrozumiałe dla wszystkich ludzi, zwłaszcza dla partnerów i uczestników. Ludzie muszą rozumieć proces, w którym mają uczestniczyć. Tylko wtedy będą mogli czerpać z niego korzyści, wpływać na niego lub, jeśli jest to potrzebne, wprowadzać w nim zmiany. Zamieszanie dotyczące metodologii najczęściej widoczne jest w usterkach programu i trudnościach w prezentowaniu i proponowaniu alternatyw.

Najważniejsze elementy, które należy wziąć pod uwagę kiedy mówimy o metodologii to:

**Spójność.** Różne elementy programu muszą mieć sens jako całość, jak również uwzględniać ramy tworzone przez cele i dążenia. Muszą być również spójne w kwestii umiejętności planowania w czasie (np.: najpierw informacja, potem szkolenie)

**Zgodność.** Pomijając elastyczność, która powoduje, że projekt jest „żywy”, to co robimy musi być zgodne z tym, za czym się opowiadamy lub z tym, co uznajemy za nasze wartości. Na

### Strategia i metodologia





przykład, mój projekt prowadzenia kampanii przeciwko uchylaniu się od płacenia podatków napotka na poważne kłopoty, jeśli ludzie dowiedzą się, że sam nie płacę podatków. Zgodność między słowami i praktyką jest niezwykle istotna również w dziedzinie edukacyjnej (nawet w dziedzinie edukacji nieformalnej).

**Efektywność.** Wszystko to, co decydujesz się przedsięwziąć w formie konkretnych działań, musi mieć na celu efektywność. I to nie tylko po to, aby jak najlepiej spożytkować ograniczone zazwyczaj zasoby, ale również dlatego aby jak najlepiej wykorzystać potencjał stworzony przez projekt. Na przy-

kład: metodologia powinna przyczynić się do promowania współpracy, do tego, aby skutki widoczne były w najlepszym momencie, aby ewaluacje dokonywane były w odpowiednim czasie i w sposób, który pozwoli spożytkować rezultaty działań, etc...



### **W Ban Uppa!...: Matto i Dali**

- Jak się do tego zabierzemy?
- No cóż, musimy:
  - Zorganizować czas wolny, np. zorganizować zawody sportowe lub otworzyć kawiarnię młodzieżową..., może biwakowanie podczas jednego z weekendów...
  - Musimy najpierw zapytać młodych ludzi, czego chcą, ale przede wszystkim musimy im pokazać, że jesteśmy gotowi coś im zaproponować, aby dać dobry przykład.
  - Musimy również jasno postawić sprawę narkotyków...
  - Jeśli jednak chcemy wzmocnić ich poczucie własnej godności i zwiększyć uczestnictwo społeczne, musimy pociągnąć ich za sobą i wesprzeć. Może sami potrafią się zająć problemem narkotyków. Możemy stworzyć grupę...
  - Ale to oznacza, że musimy ich przeszkolić i wspierać w ich działaniach!
  - Myślę, że już wiem:
    - Możemy zorganizować jakieś zajęcia, na przykład biwakowanie, albo otworzyć kawiarnię młodzieżową. To pozwoli nam lepiej poznać młodych ludzi i określić, którzy są najbardziej zainteresowani pracą z nami.
    - Możemy również zorganizować nieoficjalną dyskusję o Banville i przemocy. Będziemy wtedy mieli pojęcie o tym, jakie młodzi ludzie widzieliby rozwiązania.
    - Możemy zorganizować kurs szkolenia kierownictwa dla osób najbardziej zainteresowanych pracą z nami – jakiś rodzaj równieśniczej grupy edukacyjnej; podczas kursu młodzi ludzie powinni określić działania, które chcieliby przeprowadzić.
    - Możemy powołać grupę przygotowującą kampanię na temat narkotyków... dla szkół i dla rodzin.

**Strategia i metodologia**



#### **Powinieneś:**

- Rozważyć alternatywy wobec proponowanego planu i procesu działań.
- Próbować przewidzieć efekty niepożądane i reakcje ludzi na bieg wydarzeń.
- Przemysleć, czy uczestnicy lub grupa docelowa rozumieją proces, który im proponujesz.
- Pomyśleć o postawach i wartościach, które powinny być widoczne w sposobie planowania i organizowania projektu.

#### **Nie powinieneś:**

- Ograniczać się tylko do przygotowania działań, mając nadzieję, że przez przypadek połączą się one ze sobą.
- Bać się, że twój plan jest zbyt skomplikowany. Upewnij się jednak, że jest on sensowny i potrafisz wszystko wyjaśnić
- Mylić metodologii i metod. Niektórzy używają tych terminów zamiennie, jednak ty, znając znaczenie obu terminów, nie powinieneś mieć z tym kłopotu.



- Możemy zacząć organizować program na wakacje. Nie wiem, co może ich interesować, ale wydaje mi się, że wymiana młodzieżowa mogłaby się okazać dobrym pomysłem. Wiele osób mogłoby też zainteresować się zawodami sportowymi.
- To będzie korzystne, bo przyciągnie media i w końcu pojawią się pozytywne raporty o młodzieży.
- Musimy szukać sposobów wspierania liderów grup rówieśniczych, zarówno sposobów finansowych, jak i motywacyjnych. Musimy zobaczyć, co może zrobić Ban Uppa!
- Musimy skontaktować się z władzami miasta i zapytać o miasta partnerskie. To mógłby być dobry punkt wyjścia dla stworzenia więzi z innymi projektami, warto też zapytać o możliwość wymiany młodzieży.
- Tak, to może być ważne w motywowaniu rówieśników! Jestem pewien, że naprawdę chcieliby podróżować! Wszyscy młodzi ludzie to lubią!...
- Tak, więc najpierw musimy ich zainteresować. Potem trzeba się z nimi skonsultować. Szkolić liderów wśród rówieśników. Przygotujemy kampanię. Do tego czasu powinniśmy posiadać już wystarczająco dobre kontakty i zdobyć zaufanie młodzieży, aby zaangażować ją w wymianę młodzieżową i zawody sportowe. Pokażemy ich w mediach. Włączymy ich w działalność Ban Uppa...
- To może być świetny projekt. Musimy też przewidzieć jakiś rodzaj zabawy młodzieżowej na zakończenie projektu. Dobrze byłoby znać ich poglądy na naszą pracę.
- Wybacz Dali. To nie jest nasz projekt. To jest ich projekt!

### 3.2.6. Planowanie działań

#### Co? Kiedy? Gdzie? Przez co?

Tak jak zostało już wspomniane powyżej, projekt musi zostać teraz praktycznie przygotowany w formie planu, z kalendarzem, przypisaniem zadań do określonego miejsca, etc...

Plan działań jest częścią, będącą najbardziej widoczną dla ogółu ludzi. To również element, o którym myślimy w pierwszym rzędzie, kiedy zastanawiamy się nad tym, z czego składa się

projekt. Działania są więc środkami, dzięki którym chcemy osiągnąć rezultaty.

Naturalnie każde pojedyncze działanie może mieć swoją specyficzną funkcję i wartość. Jednak to, co przydaje mu szczególnego znaczenia, to fakt, że jest ono częścią projektu. Ponieważ jest to projekt, działania muszą być przemyślane i zaplanowane w odniesieniu do innych. Podobnie rezultaty poprzednich działań wpłyną na późniejsze. Działania są sposobem realizowania projektu, dążenia do celów; istnieją też zawsze inne, alternatywne działania możliwe do zastosowania dla osiągnięcia każdego celu (wybór działań może być fundamentalnie określony przez metodologię).

#### 3.2.6.1. Planowanie i umiejętność planowania w czasie

##### Prawo nr 2 zarządzania projektem

„Lekkomyślnie zaplanowany projekt zabierze trzy razy więcej czasu, niż się zakłada. Starannie zaplanowany projekt dwa razy więcej”.

Najważniejsza i najdelikatniejsza kwestia w planowaniu działań to czas. Naturalnie zasoby finansowe, materialne i ludzkie są również istotne, ale najczęstszym problemem, z jakim styka się planujący projekt i menedżer, jest czas.

Ponieważ działania są zwykle w jakiś sposób połączone, opóźnienie jednego z nich może spowodować opóźnienie wszystkich pozostałych i może też utrudnić zachodzenie między nimi synergii.

Podczas sporządzania szkicu planu działań uwzględnij:

- Początkową i końcową datę projektu (projekt ma początek i koniec).
- Fakt, że działania przygotowawcze są również częścią projektu i z tego powodu częścią kalendarza działań. Musisz przynajmniej umieścić je w swoim harmonogramie.
- Sprawdzenie, czy każdy cel został zdefiniowany i czy może być efektywnie zrealizowany. Sprawdź też, czy każde działanie koresponduje z celem.
- Fakt, że działania wzajemnie na siebie wpływają. Jak rezultaty jednych działań zostaną wykorzystane podczas kolejnych? Które działania zależą od innych?

Planowanie działań







- Jakiego przygotowania wymaga każde działanie? Możliwe, że powinno to zostać omówione oddzielnie, jako działanie samodzielne.
- Czy plan i kalendarz przystają do otaczającej cię rzeczywistości? Czy bierzesz pod uwagę harmonogramy instytucjonalne (np. wakacje szkolne)? Czy pasują one do narzuconych nieprzekraczalnych terminów (składania podań, kończenia raportów...)?
- Czy planem można zarządzać? Czy jest wykonalny?
- Czy bierzesz pod uwagę poprzednie ewaluacje podobnych projektów czy zajęć i dzięki temu wiesz, jak sprawić, by projekt działał lepiej?
- Jak duży jest margines pozostawiony na nieprzewidziane wypadki? Jakie alternatywy rozważałeś? Co się stanie, jeśli jakieś działania zostaną odwołane?

### Plany czasu i kalendarze

Możesz skorzystać z kalendarza, aby zaplanować swój projekt. Powinien on uwzględniać tyle mie-

sięcy, ile liczy projekt. Możesz również inaczej spojrzeć na różne działania i wpisać do kalendarza to, co konkretnie musi zostać zrobione w danym miesiącu.

Istnieje często mnóstwo drobnych zadań i prac, które muszą być wykonane z wyprzedzeniem, a których zwykle nie bierze się pod uwagę (np. podanie o fundusze, kontaktowanie się z partnerami, sprawdzanie zainteresowania młodych ludzi, informowanie o tym mediów, zamawianie miejsc, etc.)

Podobnie jest także wtedy, kiedy teoretycznie wszystko zostało już ukończzone. W praktyce pozostaje nadal wiele zadań: kwestia rachunków, podziękowania, przygotowanie dokumentacji, planowanie fazy kontynuacji etc.

W planie zajęć projektu powinieneś wyobrazić sobie szereg parabolicznych krzywych, które częściowo nakładają się na siebie. To lepiej ukazuje rozłożenie zadań w czasie podczas realizowania projektu. Porażka w realizacji poszczególnych zadań prowadzi zwykle do odwoływania zajęć, przekładania projektów lub sprawia, że projekt nie ma końca.

#### Powinieneś:

- Sprawdzić, czy wspólnota nie planuje już czegoś innego w tym samym czasie.
- Zastanowić się, jakie instytucje publiczne i prywatne mogą być skłonne dostarczyć środki lub wsparcie.
- Zebrać wszystkie działania w jednym kalendarzu lub planie i sprawdzić, czy projekt jest realny.
- Uwzględnić czas na planowanie, przygotowanie, implementację i ewaluację! Na napisanie raportów także!
- Pomyśleć o czasie na regularne ewaluacje i punkty kontrolne.
- Przygotować sobie plan całej pracy, nawet jeśli inni będą wymagać od ciebie jedynie planu działań.
- Skonfrontować listę dążeń z listą działań. Możliwe, że będziesz musiał zweryfikować jedną lub drugą.

#### Nie powinieneś:

- Uzależniać swojego projektu od pojedynczego działania.
- Przeceniać czasu! Najprawdopodobniej go stracisz!
- Przygotowywać zbyt wielu działań w jednym okresie!
- Przeceniać swoich zdolności. Ty też potrzebujesz odpoczynku!
- Utknąć na zawsze na etapie planowania! Musisz rozpocząć organizację i implementację.
- Zapominać, że idealny plan nie istnieje.

**Planowanie działań**





### Sugestie szkoleniowe

1. Czym są poszczególne części twojego projektu?
2. Co ma się właściwie wydarzyć?
  - Kiedy zamierzasz podejmować konkretne działania?
  - Z kim zamierzasz przeprowadzić projekt (koledzy, partnerzy, uczestnicy)?
  - Jaka jest twoja rola w każdym działaniu?
  - Kogo potrzebujesz do pomocy/wspierania i wspomagania?
  - Jak chcesz się przygotować?
3. Czy działania stanowią spójny plan? (jaka jest rola każdego z nich)
  - Co chcesz zrobić na początku?
  - Co chcesz zrobić na końcu?
  - Które zajęcia stanowią podstawę twojego projektu?
  - Które zajęcia są drugorzędne?
4. Czy wszystkie twoje dążenia są uwzględnione w działaniach?
5. Jak elastyczny jest twój plan? W jakim stopniu jest jasny?
6. W jakim stopniu jest realistyczny? Gdzie chcesz uzyskać dla niego wsparcie? Czego potrzebujesz jako wsparcia (środków)? Co zamierzasz zrobić, aby zdobyć to wsparcie?
7. Czy naprawdę wierzysz w swój plan?



### Sporządzanie podania



- Większość formularzy zawiera szczegółowe pytania odnoszące się do zajęć lub programu. Najczęściej (niestety!) trzeba sporządzić podanie dotyczące każdego działania. Jednakże niezależnie od tego, czy jest to program działań całego projektu, czy tylko program pojedynczego działania, powinieneś zapewnić wystarczające wskazówki i informacje: kiedy i gdzie mają one miejsce i dlaczego są one przeprowadzane. Powinieneś również napisać kilka słów o przygotowaniach i ewaluacji, chyba że uważasz to za bezcelowe, albo też mogłoby to zmniejszyć twoje szanse na wsparcie (np. ponieważ działania te nie mieszczą się w zakresie czasowym projektu).
- Najważniejsze: upewnij się, że informacja jest poprawna i spójna z budżetem (np. jeśli wspominasz o tym, że wynajmiesz profesjonalistę, aby nakręcił przedstawienie na wideo, upewnij się, że przedstawienie jest częścią programu i że opłata dla operatora wideo jest wykazana w budżecie). Jeśli jest inaczej, świadczy to zwykle o słabym przygotowaniu.



## 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 działa jeszcze więcej. Poczekaj 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 niezbędne 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 pierwszym”.

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

„Rien ne sert de courir; il fault 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 siebie
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 siebie 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

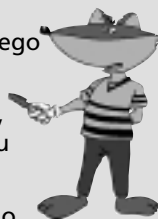
**Planuj czas efektywnie:**

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**

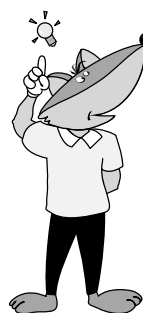
Każdy projekt musi mieć budżet. Budżet stanowi skalkulowaną ocenę wartości lub kosztu projektu i zawsze składa się z wydatków – kosztów projektu i wpływów – surowców wykorzystanych w projekcie w celu pokrycia kosztów. Budżety muszą być zrównoważone. Nie mogą być ujemne (skąd wówczas pochodziłyby pieniądze?). 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. Nie 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 odpowiedzialną 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



**Zarządzanie funduszami**



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.

### 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”.





### Powinieneś:

- 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 powinieneś:

- 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 urzeczywistnieniu 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 wizji 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

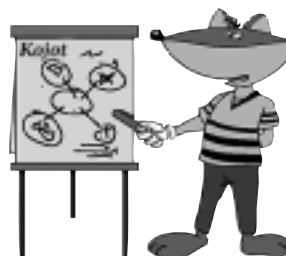
Są one dostępne poprzez programy finansowane z:

- 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 wysłać 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 nośnikiem 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 wymienia 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 podzielają 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: Konkretny 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?

**Zarządzanie  
funduszami**





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 подарowane 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 zwrócą 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 zjednięcia 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 przeznaczili 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 zasrzeż, 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 video, 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 wpływy.

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 lunchy”. 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 poświęcenia, jakiego od nich oczekujesz.
- Wyraź jasno swoje oczekiwania i postaraj się zrozumieć ich obawy (i oczekiwania).
- Doceń 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.

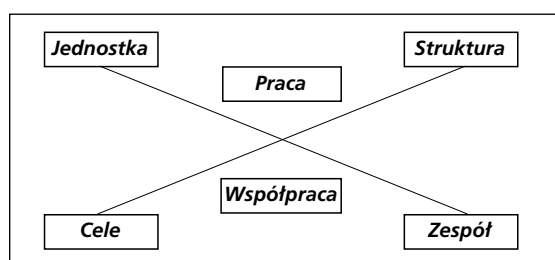
Druga część tego rozdziału będzie się koncentrować na specyfice zespołów wielokulturowych. Omawia ona następujące sprawy:

- 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
<p><b>Problemy na poziomie jednostki</b></p> <p>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...</p> <p>Świadomość, że członkowie zespołu mają takie potrzeby i otwartość na rozmowę o tych kwestiach pomogą zmniejszyć napięcia między jednostkami a zespołem.</p> <p><b>Problemy na poziomie zespołu</b></p> <p>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...</p> <p>Otwarta i szczerza dyskusja może pomóc w rozwiązaniu problemów na poziomie zespołu.</p>	<p><b>Cele</b></p> <p>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.</p> <p><b>Struktura</b></p> <p>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.</p>



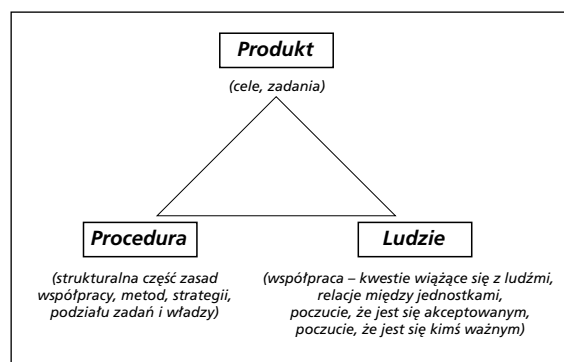
Aby zespół odnosił sukcesy i był efektywny te cztery elementy muszą być zrównoważone. Nie jest to łatwe w zespole złożonym z ludzi, którzy mają inne potrzeby, oczekiwania, zdolności, umiejętności społeczne, a czasem reprezentują inne środowisko społeczne i kulturę. Równowaga między czterema wymienionymi wyżej elementami umożliwiła 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 produkcji (rezultacie) będzie przeszkadzać zespołowi w znalezieniu dobrych procedur pracy i będą

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.

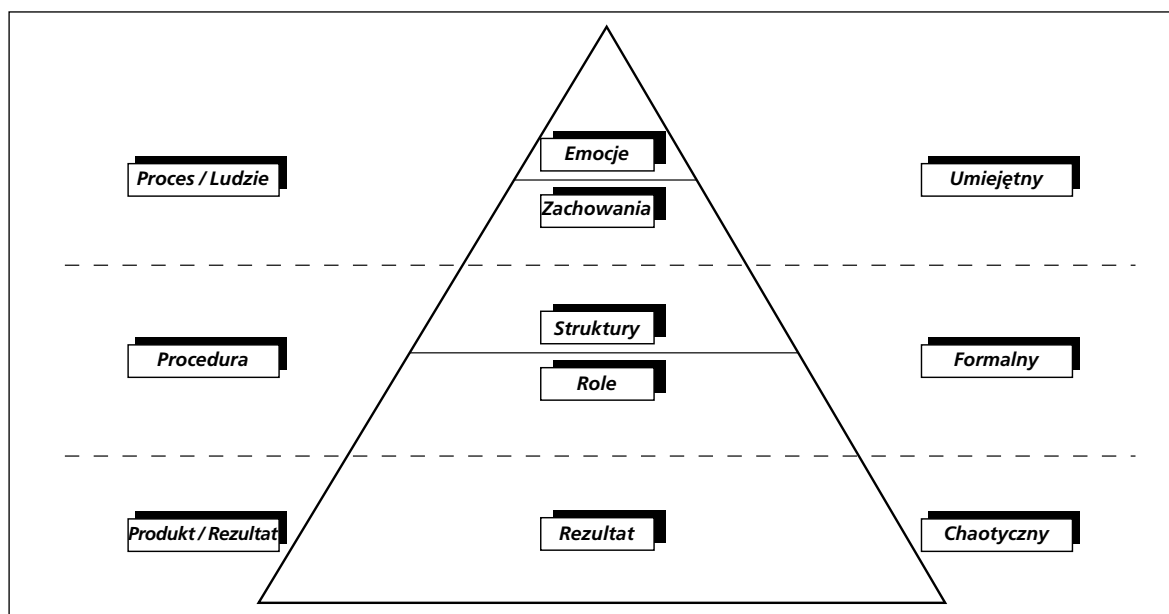
Przekonania, świadomość członków zespołu i jego stan są ciągłym procesem. Jeśli grupy chcą być efektywne, muszą się rozwijać w czasie tego procesu. Dla zespołu ważna jest świadomość tego, że grupa musi przejść przez proces, aby uzmysłowić sobie jego wartość i znaleźć w nim swoje miejsce.

Zarządzanie ludźmi i... praca zespołowa





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



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)

Zarządzanie ludźmi i... praca zespołowa





## 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 kopię.

### 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: OCENIĆ

- 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 dzielić 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 wnieść nieznaną wcześniej zasobę 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 spójtkowane. 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 jakiegokolwiek 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 możliwości 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 zarówno 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”

że umożliwi on zrozumienie tego, co przypuszczalnie będziesz musiał zmienić, i dlaczego. Ta świadomość pozwoli ci na sprwne 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**

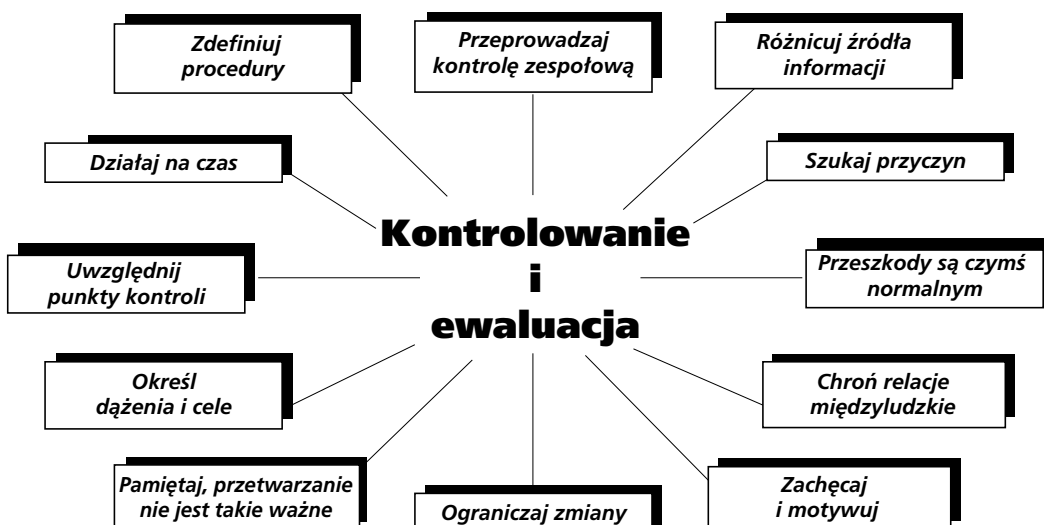
„Grupy zajmujące się projektem nie cierpią raportów oceniających postęp, ponieważ bardzo jaskrawo pokazują one brak postępu”.

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,

Słowo „kontrolować” oznacza „sprawdzać, utrzymywać, śledzić i regularnie coś nadzorować.”<sup>5</sup> 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.

<sup>5</sup> 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”.<sup>6</sup>

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 dostrzeżenie 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

<sup>6</sup> 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”<sup>7</sup> 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:

- Oceny 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;

<sup>7</sup> „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**





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 miałyby 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 rozdźwięk 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 młodych ludzi 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.

**Ewaluacja,  
kontrolowanie,  
zakończenie**





### 3.4.2. Ewaluacja i planowanie projektu

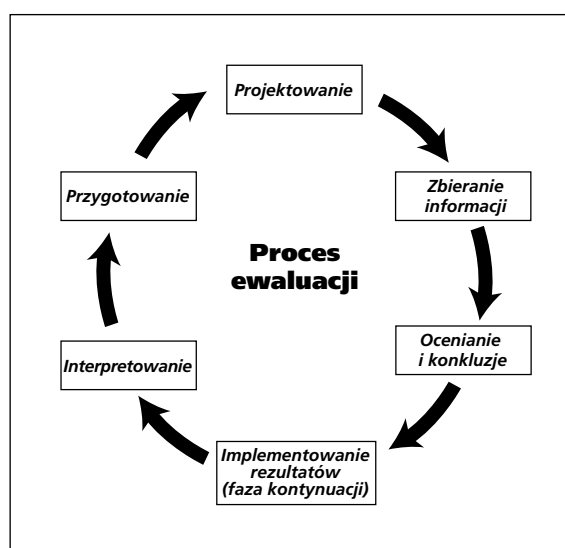
Jedną z głównych funkcji ewaluacji w procesie planowania i prowadzenia projektu jest sprawdzenie, czy projekt odegrał taką rolę, jakiej oczekiwali jego adresaci i czy okazał się odpowiedni dla potrzeb społecznych.

Nieodzwonnie 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 grafik<sup>8</sup> 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**



<sup>8</sup> 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 nieodkładnie 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

Notatki

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





### **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

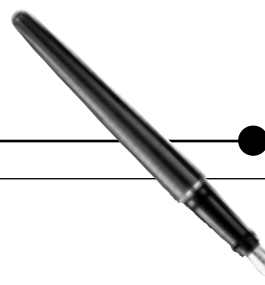
Notatki

- 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

- 
- 
- 
- 





## 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:

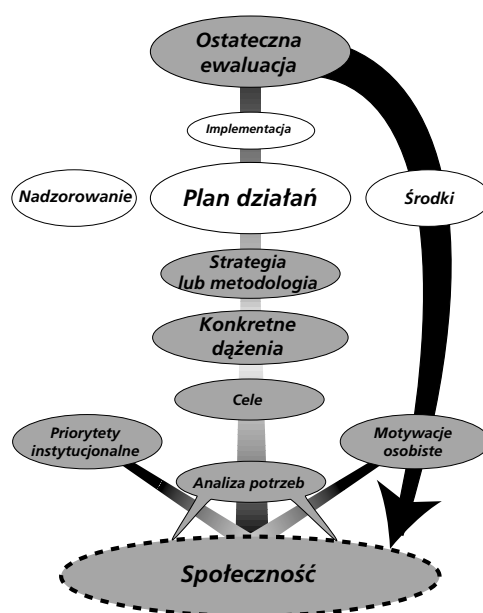
- Zamknięcie rachunków i przygotowanie raportów finansowych;
- Napisanie i wysłanie raportu do ofiarodawców i sponsorów;
- Podziękowanie partnerom, sponsorom i uczestnikom;
- Sporządzenie dokumentacji projektu.

#### 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 drobiazgowo. 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 jakiegokolwiek 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.

## 4. Co sprawia, że projekt ma wymiar europejski?



Zarządzanie projektem

Pierwsza odpowiedź: ci, którzy przyjmują europejski punkt widzenia, przestają postrzegać pewne zjawiska wyłącznie z perspektywy narodowej. Zakłada to konieczność spojrzenia na problemy z szerszej perspektywy albo przynajmniej opieranie się na tej wskazówce. Przede wszystkim jednak zakłada odmowę podporządkowania się dogmatycznemu i ograniczonemu myśleniu.

Według art. 128 traktatu z Maastricht „Wspólnota przyczyni się do rozkwitu kultur Państw Członkowskich, respektując przy tym ich narodowe i regionalne różnicowanie i jednocześnie wysunie na pierwszy plan wspólne dziedzictwo kulturowe”. Jest to założenie mówiące o współpracy, która prowadzi do lepszego kontaktu i podkreśla znaczenie kulturowego wzbogacenia wynikającego z różnorodności oraz wymiany doświadczeń. Mogłoby to wstępnie oznaczać określenie naszego wspólnego dziedzictwa kulturowego, a następnie propagowanie i wzmacnianie wśród Europejczyków idei wspólnych wartości.

Zmiana sposobu postrzegania i nowe wartości są ewidentnymi oznakami doświadczanych przez nas obecnie zmian kulturowych; wpływają one na etnocentryczny wizerunek tzw. społeczeństw rozwiniętych i wolno, ale skutecznie prowadzą je w kierunku bardziej policentrycznej wizji – odkrycia różnorodności i inności – które sygnalizują poszukiwanie innej tożsamości – być może europejskiej.

Tak jak w wypadku społeczeństwa, Europa musi postrzegać siebie jako zjednoczoną, ale posiadającą wiele twarzy. Zachęcanie do uwzględniania europejskiego wymiaru projektu oznacza propagowanie określonych wartości, określonej idei społeczeństwa, określonej koncepcji człowieka. Oznacza poszanowanie dla jednostek i praw człowieka. Oznacza również pomoc we włączaniu młodych ludzi w wielokulturowy świat.

Wszystkie programy europejskie mają na celu uświadomienie młodym ludziom ich wspólnego dziedzictwa kulturowego i ich wspólnej odpowiedzialności jako Europejczyków. Innymi słowy, oferują im wiedzę dotyczącą umiejętności i postaw, których będą potrzebować, aby radzić sobie z głównymi wyzwaniami społeczeństwa europejskiego. Programy europejskie przygotowują też do większej mobilności i codziennego życia w Europie wolnej od granic.

W kontekście **Wolontariatu Europejskiego** jest to równoznaczne z:

1. Oferowaniem młodym ludziom nowego typu doświadczenia, czyli uczenia się międzykulturowego.
2. Przyczynianiem się do rozwoju samorządów lokalnych.
3. Promowaniem aktywnego obywatelstwa wśród młodych ludzi..., oznacza to również, że własna kultura wolontariuszy i ich oddanie danemu krajowi musi wzbogacać działania projektu.

*Przykład wzięty z przewodnika Wolontariatu Europejskiego:*

Dwóch wolontariuszy, jeden z Francji, drugi zaś z Belgii, odwiedziło małe szwedzkie miasteczko Lidköping, aby podjąć działanie w centrum młodzieżowym oferującym wiele zajęć, m.in. warsztaty szkoleniowe. W centrum próbowano również znaleźć miejsce, gdzie młodzi ludzie mogliby tworzyć nagrania wideo. Wolontariusze wzięli udział w części tych zajęć, ale również zrealizowali swój własny projekt, którym było zaplanowanie, we współpracy lokalną szkołą średnią, wystawy o zwalczaniu rasizmu, zatytułowanej „Miałem sen”. Planują zorganizować potem tę wystawę w swych rodzinnych miastach, chcą nagrać CD-ROM, będący zapisem wystawy i stroną internetową.

W wypadku programu **Młodzi dla Europy** oznacza to:

1. Rozszerzanie zakresu wiedzy, doświadczenia i innowacji na skalę europejską;
2. Umożliwienie młodym ludziom postrzegania Unii Europejskiej jako integralnej części ich historycznego, społecznego, kulturowego i politycznego środowiska.

Wracając zaś do **Projektu Inicjatyw Młodzieżowych**, oznacza to, że:

1. Projekty młodzieżowe koncentrują się na kwestiach dotyczących osób w nie zaangażowanych; przynoszą bezpośrednio korzyść ich rówieśnikom i wpływają na ich najbliższe środowisko. Projekt zachęca ich do tego, aby widzieli swoje projekty w kontekście europejskim albo poprzez bezpośrednią działalność, albo też poprzez udział w stowarzyszeniu;

Wymiar europejski





## Wymiar europejski



2. Wymiar europejski jest szczególnie ważny w wypadku lokalnych i regionalnych inicjatyw młodzieżowych;
3. Projekty muszą być możliwe do zastosowania w innych warunkach, a więc łatwe do dostosowania do potrzeb młodych ludzi w innych środowiskach, w innych uczestniczących krajach.

W wypadku **Europejskiej Fundacji Młodzieżowej** oznacza to:

1. Promowanie aktywnego obywatelstwa wśród młodych ludzi w Europie, promowanie uczestnictwa młodzieży w budowaniu Euro-

py, jak również rozwój pracy młodzieżowej, rozumianej jako istotna część społeczeństwa obywatelskiego

2. Promowanie współpracy młodzieży w Europie połączone z ożywianiem obustronnej pomocy w państwach rozwijających się, dla celów kulturalnych, edukacyjnych i społecznych.
3. Zapewnianie wsparcia dla rozwijania działań promujących pokój, uczenie się międzykulturowe i wzajemną pomoc, a wszystko w duchu poszanowania dla praw człowieka i podstawowych wolności.

*Przykład:* Projekt, który wykorzystuje taniec i muzykę, aby połączyć młodych ludzi pochodzących z różnych środowisk społecznych i stworzyć paletę kultur. Celem jest stworzenie przedstawienia tanecznego, które zostanie wystawione w wielu miejscach. Przedstawienie bazuje na więzach między tańcem afrykańskim i współczesnym.

Projekt jest inicjowany, tworzony i implementowany wyłącznie przez młodych ludzi. Narodził się on podczas spotkania młodych muzyków i tancerzy. Jest on wyrazem wspólnego zaangażowania, w to, aby nadać lokalnemu życiu kulturalnemu świeżość przez stworzenie powiązań między Montpellier i Marsylią. Każda osoba w grupie będzie miała do wykonania specyficzne zadanie związane z komunikacją, publicznością, choreografią, projektowaniem kostiumów, tworzeniem dekoracji lub zarządzaniem finansowym, za które będzie odpowiedzialna. Działania będą nadzorować profesjonaliści z dziedziny tańca, którzy potem wydadzą niezależną opinię. Nawiązane zostały kontakty z władzami miejskimi i organizatorami imprez kulturalnych, takich jak Art Fantasie, Eus festival les jeudis de Perpignan, podczas tych imprez przedstawienie może zostać wystawione.

Siedemdziesiąt młodych osób weźmie udział w regularnych warsztatach tańca i w samym przedstawieniu. Odbędzie się też wystawa fotograficzna dotycząca przedstawienia, przygotowana przez trzech młodych fotografów, a dekoracje przygotowane zostaną przez uczniów szkoły sztuk pięknych z Perpignan.

Ale co stanowi o europejskim wymiarze „tradycyjnego projektu”?

Wpływy z przedstawienia przekazane zostaną organizacji humanitarnej działającej w krajach Europy Wschodniej. Grupa taneczna współpracuje już z teatrem i stowarzyszeniem tańca w Hiszpanii. W projekt zaangażowany będzie hiszpański choreograf i studenci z Uniwersytetu w Barcelonie (zwłaszcza w produkcję wideo). Jeden z członków grupy wziął udział w szkoleniu, które dotyczyło tańca, muzyki i przedstawień z młodymi ludźmi, a odbywało się ono w Finlandii. Od tego czasu kilka fińskich organizacji zaproponowało przeprowadzenie wymiany. Grupa młodych ludzi ma również kontakt ze słowacką organizacją zajmującą się tą samą dziedziną. Możliwe, że w pewnym momencie zapoczątkowana zostanie współpraca.

Podczas seminarium dla agencji narodowych w Wiedniu w kwietniu 1999 roku ustalono, że biorąc pod uwagę kontekst i cele europejskich programów młodzieżowych, strategię i działania szkoleniowe powinny być rozwijane w szerszym zakresie. Dlatego też cele powinny być bezpośrednio powiązane z pracą organizatorów i muszą mieć na względzie rozwój i zastosowanie europejskich programów młodzieżowych.

Celem strategii szkoleniowej jest włączenie wymiaru europejskiego w kontekst lokalny i narodowy. Oznacza to włączenie programów w codzien-

ne zajęcia uczestników i wzmocnienie ich znaczenia przez rozwój projektów młodzieżowych.

Ogólne założenia dotyczące wymiaru europejskiego powinny

- umożliwić młodym ludziom postrzeganie Unii Europejskiej jako integralnej części ich historycznego, społecznego, kulturowego i politycznego środowiska;
- rozwinąć świadomość zagrożeń związanych z odrzuceniem, włącznie z rasizmem i ksenofobią (przez działania edukacyjne z udziałem młodych ludzi);





- promować autonomię, kreatywność i ducha przedsiębiorczości wśród młodych ludzi, zwłaszcza w kontekście społecznym, obywatelskim, kulturowym i środowiskowym.

W jakim stopniu możliwe jest zmierzenie europejskiej wartości dodanej w projektach europejskich? Czy jest to po prostu rezultat powiększania grupy partnerów, czy może wymaga to rozwoju wspólnych projektów?

Odpowiedzi nie są proste. Możliwe, że trzeba będzie wziąć pod uwagę cechy młodych ludzi, to jakie są ich korzenie społeczne i kulturowe, trzeba będzie uwzględnić kraje partnerskie i omawiane

tematy, a także wiele czynników, wpływających na uczestnictwo młodzieży.

Celem wszystkich programów europejskich jest umożliwienie kontaktu i właśnie owo aktywne zaangażowanie i uczestnictwo młodych Europejczyków będzie podstawowym aspektem europejskiego wymiaru projektów. Co jednak począć z działaniami, które nie wymagają przeprowadzania wymiany lub mobilności fizycznej uczestników?

Jeśli możesz robić trudniejsze rzeczy, możesz poradzić sobie również z łatwiejszymi. Jeśli więc możliwe jest stworzenie zarysu definicji wymiaru europejskiego projektów, możliwe powinno być również zastosowanie jej do innych projektów.

**Wymiar europejski**



Poniższa tabela próbuje ocenić wymiar europejski projektów w odniesieniu do 8 kluczowych kryteriów

### **Wymiar europejski**

Kryteria	Pytania	Przykłady
Obywatelstwo europejskie	Co zostało zrobione, aby wzmocnić poczucie europejskiego obywatelstwa wśród młodych ludzi?	Projekt koncentruje się na edukacji dotyczącej pojęcia obywatelstwa lokalnego, regionalnego, europejskiego, dokonuje tego poprzez stworzenie strony internetowej, za pomocą której ludzie w innych państwach europejskich informowani są o realizacji projektu, mogą więc rozwijać projekt we własnych miasteczkach i miastach oraz nawiązać kontakt z innymi młodymi Europejczykami. Powinna zostać również przeprowadzona wymiana z udziałem młodych Niemców.
Partnerstwo	Czy projekt ma odpowiedni potencjał, aby nawiązane zostało partnerstwo lub stworzona została sieć podobnych działań w różnych krajach europejskich?	Współpraca z Włochami powinna być wzmocniona poprzez wymianę młodzieżową prowadzącą do stworzenia rady młodzieży w Grugliasco i Collegno. Można stworzyć sieć internetową pomiędzy Niemcami, Finlandią i Danią, które już rozpoczęły działania w tej dziedzinie.
Możliwość zastosowania	Czy projekt można zastosować w podobnych kontekstach w innych krajach?	Celem projektu „warsztaty i pokaz mody na obszarze wiejskim” jest umożliwienie młodym ludziom, będącym z pochodzenia imigrantami, doświadczenia trudności występujących na rynku pracy. Dokonuje się tego poprzez praktyczne zaangażowanie ich w warsztaty szycia ubrań (zarządzanie, organizacja, wzór ubrań) i spotkania (podczas międzynarodowych targów mody) z lokalnymi, regionalnymi, narodowymi i międzynarodowymi ekspertami z dziedziny przemysłu: projektantami, fryzjerami, makijażystami, fotografami i modelami. Projekt wpłynie na społeczność, angażując sprzedawców, wybranych przedstawicieli i innych zainteresowanych młodych ludzi. Projekt, w którym biorą udział młodzi ludzie, którzy są z pochodzenia imigrantami i który realizowany jest w środowisku wiejskim, mógłby zostać zastosowany w innych krajach Unii Europejskiej.



Kryteria	Pytania	Przykłady
Temat europejski	Czy europejski zakres projektu odzwierciedla tematy stanowiące przedmiot ciągłego zainteresowania europejskiego, takie jak euro, Europa i zatrudnienie czy też wybory europejskie?	Centralnym tematem tej produkcji teatralnej jest Europa: od mitologii po euro, szkic postaci historycznych, relacje mężczyzn i kobiet, którzy opowiadają o swojej pracy w Europie dzisiaj, kwestia wojny, znaczenie takich skrótów jak GATT, CAP, OPEC, PESC i takich słów jak Schengen. Na pewnym etapie młodzi ludzie chcą pokazać przedstawienie w Rumunii, aby porównać swoją wizję z tym, jak sprawy są postrzegane w innym kraju europejskim.
Uczenie się międzykulturowe	Co zostało zrobione, aby dać możliwość wzajemnego zrozumienia i współpracy?	Ten projekt dotyczy sytuacji młodych Romów w Europie i jest prowadzony przez grupę młodych Romów. Planowane jest dzielenie się doświadczeniami dotyczącymi sytuacji młodych Romów w Europie, konfrontowanie opinii obu płci w kwestiach dotyczących roli kobiet we wspólnotach Romów i innych, wszystko po to, aby pokazać, że tradycje różnią się w zależności od kraju i aby pomóc kobietom w aktywnym rozwijaniu różnych projektów, tak aby wspólnoty Romów stały się otwarte dla większości społeczeństwa.
Problem nurtujący ogół	Czy problem jest podzielany przez większość krajów europejskich np. zwalczanie odrzucenia, uzależnienia od narkotyków, alkoholizmu czy przestępczości?	Stworzenie strony internetowej jest sposobem na uruchomienie przepływu informacji dotyczącej historii cygańskich wspólnot we Francji i ich kontaktu z innymi wspólnotami we Francji i Europie. Niezbędne będą trzy wizyty w miastach Katalonii, podczas których zostanie zebrany materiał na stworzenie CD-ROM-u.
Mobilność projektu	Czy projekt obejmie różne kraje europejskie?	Ten projekt obejmuje siedem państw europejskich; celem jego jest wymiana doświadczeń i informacji na temat tradycji teatralnych w Europie.
Powiązanie z innymi działaniami i programami europejskimi	Czy istnieją lub mogą zostać stworzone powiązania z innymi działaniami i programami europejskimi?	Stowarzyszenie organizowało przez trzy lata wymianę z Berlinem, współpracując przy tym z francusko-niemieckim biurem młodzieżowym. Ostatnio przeprowadzono multilateralną wymianę Młodzież dla Europy z krajami ze wschodu. Projekt bazuje na ośrodkach w Berlinie i Kolonii, z którymi ma współpracować. Stworzono powiązania z innymi europejskimi stowarzyszeniami o podobnych dążeniach w Berlinie, Kolonii, Bolonii i Amsterdamie.
Zaangażowanie młodych ludzi	Czy młodzi ludzie z różnych państw europejskich aktywnie uczestniczą w działaniach?	Hip-hopu słuchają dziś wszyscy młodzi Europejczycy. Planowane jest zorganizowanie spotkania z raperami europejskimi, którzy mogliby wziąć udział w warsztatach. Jednakże relacja między partnerami i stowarzyszeniami europejskimi nie jest jeszcze jasna.

**Wymiar europejski**





---

W roku 1953 Mary McCarthy powiedziała, że Europa stanowi niedokończony negatyw, którego podstawą jest Ameryka. Dziś wygląda to nieco lepiej. Droga przed nami jest długa i trudna, ale to, co wyróżnia Europę to fakt, że znajduje się ona w stanie ciągłych przeobrażeń: zarówno w sensie dosłownym jak i przenośnym.

W „L’abeille et l’architecte” (1978) F. Mitterand napisał, że Europa nie potrzebowała nikogo, aby być niczym. Trzeba jednak pamiętać, że miało to miejsce, zanim został on wybrany na prezy-

denta Francji; można byłoby po prostu dodać – „Tak, ale każdy potrzebuje Europy, aby żyć“. Naturalnie poziom konieczności i dziedziny zaangażowania są bardzo zróżnicowane, ale kiedy pewnego dnia wszyscy Europejczycy, niezależnie od położenia geograficznego, zaakceptują i docenią dwanaście gwiazd unijnej flagi, traktując je nie tylko jako liczbę państw członkowskich, ale również symbol harmonii i perfekcji, wtedy przekroczymy granicę, która oddziela wymiar geograficzny od tego prawdziwie europejskiego.



# Załącznik nr 1 Słowniczek terminów

---

Terminologia może się zmieniać w zależności od dziedziny zawodowej bądź też środowiska, w jakim realizowany jest projekt. Oto kilka terminów zastosowanych w tej publikacji. Większość z nich została zdefiniowana precyzyjnie w rozdziale 3.

- 1 Geneza projektu:** początkowy pomysł będący odpowiedzią na konkretny problem lub potrzebę. Pomysł ten stanowi punkt wyjścia dla sporządzenia i przygotowania projektu.
  
- 1 Implementacja:** część obejmująca realizację projektu, łącząca się ze wszystkimi aspektami praktycznymi takimi jak: przygotowania materialne i techniczne, gromadzenie zasobów ludzkich i finansowych, przygotowywanie osób, które będą prowadzić projekt, zapewnienie odpowiednich warunków materialnych dla bezproblemowego przebiegu działań, itp.
  
- 1 Ewaluacja:** ostateczna faza projektu. Ewaluacja, czyli ocena, umożliwia określenie wpływu projektu na środowisko oraz wyjaśnienie tego, co i w jaki sposób zostało osiągnięte; określa również fazę kontynuacji. Rezultaty oceny są zwykle udokumentowane i stanowią wkład w raport dotyczący projektu.
  
- 1 Ewaluacja pośrednia:** aby upewnić się, że projekt w dalszym ciągu odzwierciedla środowisko, w którym jest realizowany, swoją grupę docelową i dążenia, dokonuje się kilku ocen (ewaluacji) pośrednich. Oceny pośrednie pozwalają na to, aby projekt nie rozmiął się z rzeczywistością, stanowią również część procesu kontrolowania.
  
- 1 Konsolidacja:** ostateczne działania związane z projektem, obejmujące publikowanie i wykorzystywanie rezultatów, docenianie i ochronę wartości projektu, podziękowania kierowane do partnerów i świętowanie.
  
- 1 Kontekst:** społeczne i geograficzne środowisko, w którym przeprowadzany jest projekt. Kontekst stanowi jeden z kluczowych parametrów podczas sporządzania projektu.
  
- 1 Cele:** ostateczny rezultat projektu. Cele są definiowane stosownie do analizy potrzeb, bądź też ustalonego zestawu problemów występujących w danym środowisku.
  
- 1 Dążenia:** cel (lub cele) projektu wyrażony w formie operacyjnej. Projekty obejmują zawsze kilka dążeń, które muszą być praktyczne i możliwe do zmierzenia, ograniczone w czasie, realistyczne i elastyczne. Można wprowadzić rozróżnienie pomiędzy:
  - dążeniami społecznymi/ogólnymi, które prowadzą do zmian społecznych;
  - dążeniami edukacyjnymi, które niosą w sobie elementy dydaktyczne i odnoszą się do zmian zachodzących w ludziach;
  - możliwymi do zmierzenia dążeniami praktycznymi, które są w większym stopniu pośrednimi działaniami, jakie należy podjąć;
  - dążeniami, które są rozłożone na działania.



- 
- <sup>1</sup> **Działania:** różne etapy łączące się z konkretnymi dążeniami, które umożliwiają osiągnięcie celu.
- <sup>1</sup> **Plan działania:** plan różnych działań, które składają się na projekt, z dokładnym określeniem zarówno tego, czym te działania są, jak i ich lokalizacji, czasu i środków. Takie plany muszą być modyfikowane, aby mogły objąć zmieniającą się sytuację i oceny pośrednie.
- <sup>1</sup> **Kontrolowanie:** odbywa się podczas całego projektu. Polega na upewnianiu się, czy plan działań odzwierciedla w dalszym ciągu rzeczywistość i czy planowane działania, dążenia i cele są ciągle zgodne z potrzebami, kontekstem, grupą docelową i dostępnymi środkami (jeśli nie, projekt można modyfikować).
- <sup>1</sup> **Partnerzy:** osoby lub instytucje współpracujące podczas projektu. Mogą one oferować pomoc finansową, materialną, techniczną bądź polityczną
- członkowie projektu: ci, którzy są zaangażowani w realizację projektu
  - organizator projektu: jednostka (bądź jednostki) lub organizacje inicjujące projekt
  - menedżer projektu: osoba (bądź osoby) odpowiedzialna za zarządzanie zasobami materialnymi i ludzkimi, jakie są wykorzystywane podczas projektu
  - sponsorzy projektu: jednostki, instytucje lub firmy finansujące projekt.
- <sup>1</sup> **Zasoby:** wszystkie dostępne i niezbędne do realizacji projektu środki (sprzęt, finanse, personel i tym podobne).



### Pakiet szkoleniowy: Zarządzanie projektem – Ewaluacja

Mamy nadzieję, że pierwsza wersja pakietu szkoleniowego dotyczącego zarządzania projektem okazała się pomocna i użyteczna. Tego typu publikacja, która jest efektem Programu Partnerstwa, powstała po raz pierwszy i dlatego chcielibyśmy uzyskać informację zwrotną, a także poprosić o ewentualne sugestie, które należałoby rozważyć przed wydaniem kolejnych edycji. Twoje odpowiedzi zostaną również wykorzystane do oceny odbioru tej publikacji. Dziękujemy za wypełnienie kwestionariusza, wszystkie komentarze zostaną dokładnie przeczytane.

W jakim stopniu ten pakiet szkoleniowy pomógł Ci znaleźć podstawy teoretyczne bądź też praktyczne ramy dla prowadzenia projektu?

Od 0%.....do 100%

Jesteś (możesz zaznaczyć więcej niż jedną opcję):

Menedżerem projektu

- poziom lokalny
- poziom narodowy
- poziom międzynarodowy
- inny

Czy posługiwałeś się pakietem podczas konstruowania projektu?  TAK  NIE

Jeśli tak...

W jakim kontekście lub sytuacji? .....

.....

Które części najbardziej ci pomogły? .....

.....

.....

Które części uznałeś za najmniej przydatne? .....

.....

.....

Trenerem

- poziom lokalny
- poziom narodowy
- poziom międzynarodowy
- inny

Czy stosowałeś ten pakiet podczas jakichkolwiek działań szkoleniowych?  TAK  NIE

Jeśli tak...

W jakim kontekście lub sytuacji? .....

.....



● —————  
W jakich grupach wiekowych? .....

.....  
.....

Z jakich pomysłów skorzystałeś lub jakie przejąłeś? .....

.....  
.....

Które pomysły uznałeś za najmniej przydatne? .....

.....  
.....

Żadne z powyższych – Prosimy o określenie .....

Co sądzisz o strukturze tego pakietu?.....

Co sądzisz o jego szacie graficznej?.....

Gdzie uzyskałeś kopię tego pakietu szkoleniowego?.....

Jakie są Twoje zalecenia i sugestie dotyczące przyszłych wydań .....

.....  
.....

Imię: .....

Tytuł: .....

Organizacja/firma (jeśli dotyczy) .....

Adres: .....

Numer telefonu: .....

E-mail: .....

Prosimy o przesłanie kwestionariusza pocztą lub w formie listu elektronicznego na adres:

**Zarządzanie projektem**

**Pakiet szkoleniowy**

Dyrektoriat Młodzieży i Sportu – Rada Europy

F-67075 Strasburg Cedex

e-mail: T-Kits@training-youth.net



## Zarządzanie projektami

- Sandy Adirondack (1992)  
*Just about managing: effective management for voluntary organisations and community groups*, Londyn: London Voluntary Service Council
- Scott Adams (1996)  
*Fugitive from the cubicle police*, (A Dilbert book), Kansas City: Andrews and McMeel
- Nieves Alonso Oritz (1996)  
*'El trabajo social en los procesos de integración y de exclusión'*, Actas del Congreso de Animación Socio-Cultural, Sevilla
- Doris Angst, and Mark Farrar and Asma Mouna and Antje Rothmund (red.) (1995)  
*Domino: a manual to use peer group education as a means to fight racism, xenophobia, anti-semitism and intolerance*, Strasburg: Council of Europe Youth Directorate
- Jean-Marie Bergeret and Nico Meisch and Hendrik Otten (red.) (1995)  
*Projet communautaire d'elaboration de modules de formation pour animateurs*, Luksemburg: Service national de la jeunesse
- Arthur Bloch (1992)  
*La ley de Murphy*, Madryt: Temas de Hoy
- Åke Daun and Billy Ehn and Barbro Klein (red.) (1992)  
*To make the world safer for diversity: towards an understanding of multicultural societies*, Tumba: Swedish Immigration Institute and Museum; Sztokholm: Ethnology Institute
- Warren Feek (1988)  
*Working effectively: a guide to evaluation techniques*, Londyn: Bedford Square Press
- Kristen Feld i wsp. (1991)  
*Training courses resource file. Vol. 11, Project steering*, Strasburg: European Youth Centre
- Rui Gomes (red.) (1997)  
*Navigare necesse est*, Luksemburg: Service National de la Jeunesse
- Rui Gomes (1998)  
*Mudança d'Aires*, Coimbra: Movimento Cristao para a Paz (YAP Portugal)
- Peter Lauritzen (1998)  
*Intercultural learning: one big bluff or a learning strategy for the future* *European Journal of Intercultural Studies* Vol. 9 supplement
- Alain Lawrie (1996)  
*The complete guide to creating and managing new projects: for charities and voluntary organisations*, Londyn: Directory of Social Change
- Komitet Ministrów (1998)  
*Resolution (98) 6 on the youth policy of the Council of Europe*, Strasburg: Council of Europe
- Komisja Europejska (1998)  
*Vademecum of the Youth for Europe programme, DG XXII*, Bruksela: European Commission
- D.C. Phillips and Jonas F. Soltis (1998)  
*Perspectives on learning*, Nowy Jork: Teachers College Press
- Lasse Siurala (2000)  
*Discussion paper on the theoretical framework of 'non-formal learning', citizenship and 'participation'*, Strasbourg: Council of Europe Directorate of Youth and Sport
- Jean Vassileff (1990)  
*La pédagogie de projet en formation de jeunes et adultes*, 2<sup>e</sup> éd., Lyon: Chronique Sociale
- Wspólnoty Europejskie  
*Common position (EC) nr 22/1999 with a view to the adoption (...) the 'Youth' Community Action Programme*, Official Journal of the European Communities, 22/07/1999

## Zarządzanie ludźmi

- R.M. Belbin (1981)  
*Management teams: why they succeed or fail*, Londyn: Heinemann





I.L. Janis (1972)

*Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Boston, MA Houghton Mifflin

Frank Oomkes (1994)

*Training als Beroep. Deel 3, Oefeningen in interculturele vaardigheid*, Amsterdam: Boom

Susan C. Schneider and Jean-Louis Barsoux (1997)

*Managing across cultures*, Londyn: Prentice Hall

C.C. Snow and S. Caney Davison and D.C. Hambrick, and S.A. Snell

*Transnational teams – a learning resource guide*, ICEDR, Report

W.E. Watson and K. Kumar and L.K. Michaelsen

*Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogenous and diverse task group*, The Academy of Management Journal

## Gromadzenie funduszy

S. Clarke and M. Norton (1997)

*The complete fundraising handbook*, Londyn: Directory of Social Change

W. Feek (1988)

*Can you credit it: grant givers' views on funding applications*, Leicester: National Youth Bureau.

Mark Smith (1981)

*Organise!*, Leicester: National Association of Youth Clubs

Anne Villemur (1996)

*Applying to a grant making trust: a guide for fundraisers*, West Malling: Charities Aid Foundation

*Young People Now*, July 1993

ŹRÓDŁA INTERNETOWE – WSZYSTKO O FUNDUSZACH

**PONIŻSZA LISTA ADRESÓW INTERNETOWYCH ZAWIERA INFORMACJE, JAK SZUKAĆ ŚRODKÓW FINANSOWYCH ORAZ PRZEDSTAWIA ISTNIEJĄCE JUŻ FUNDACJE (MARZEC 1999). LISTA TA NIE JEST KOMPLETNA!**

Charities Aid Foundation (Fundacja Pomocy Charytatywnej) – <http://www.charitynet.org>

Informacje, źródła, publikacje. Dotyczy również instytucji międzynarodowych.

Deutsches Spendeninstitut – <http://www.dsk.de>

Informacje w jęz. angielskim i niemieckim o niemieckich instytucjach dobroczynnych, darczyńcach, odnośniki do podobnych organizacji w innych krajach i stron międzynarodowych.

Eurodesk – <http://www.eurodesk.org/>

Informacje na temat programów europejskich

European Foundation Centre (Centrum Fundacji Europejskiej)- <http://www.efc.be>

Odnośniki do stron indywidualnych fundatorów i stowarzyszeń mieszczących się w Europie.

The Foundation Center (Centrum Fundacyjne) <http://fdncenter.org>

Siedziba – Stany Zjednoczone. Zawiera informacje na temat organizacji charytatywnych i prywatnych fundacji, porady dotyczące pisania ofert i linki do innych stron. Strona posiada również księgarnię internetową z możliwością uzyskania informacji o danej książce. Dostarcza informacje o zbieraniu funduszy poza Stanami Zjednoczonymi.

Fund-raising.com – <http://www.fund-raising.com/>

Sugestie i źródła przydatne w poszukiwaniu funduszy.

Funders Online – <http://www.fundersonline.org/>

Projekt Centrum Fundacji Europejskiej i innych partnerów międzynarodowych umożliwia dostęp do sieci funduszy europejskich i udzielających subwencji. Internetowy Spis Darczyńców zawiera informacje o fundacjach i strony internetowe stowarzyszeń darczyńców. Zawiera również wyszukiwarkę pozwalającą na odnalezienie hasła w zależności od tematyki np. geografia, populacja itd.

Soros Foundation – <http://www.soros.org>

Prywatne fundacje działające na terenie krajów europejskich.



## Autorzy Pakietu szkoleniowego „Zarządzanie projektem”

**Bernard Abrignani (autor tekstów):** pracownik Francuskiego Ministerstwa ds. Młodzieży i Sportu i kierownik projektu w Narodowym Instytucie ds. Młodzieży i Edukacji. Specjalizował się w pracy z międzynarodową młodzieżą, rozwoju wspólnoty, edukacji, zapobieganiu przestępczości, poznawaniu różnych kultur.

**Anne Dussap (koordynacja, redakcja)** pracuje dla Rady ds. Młodzieży i Sportu – Rada Europy.  
anne.dussap@coe.int

**Rui Gomes (autor tekstów):** niezależny trener i konsultant podczas pracy nad Pakietem szkoleniowym, posiada bogate doświadczenie w kursach szkoleniowych odbywających się w Europie. Edukacja wielokulturowa, prawa mniejszości, poszanowanie praw człowieka znajdują się w centrum jego zainteresowań. Od marca 2000 r. Rui Gomes pracuje w Europejskim Centrum Młodzieżowym w Budapeszcie, odpowiadając za program i szkolenia.  
rui.gomes@eycb.hu

**Dirk de Vilder (autor tekstów):** niezależny trener i konsultant. Specjalizuje się w nauczaniu empirycznym, zespołach wielokulturowych, szkoleniu komunikacyjnym i przywódczym oraz nadzoruje międzynarodowe projekty.

**Peter Merry (redakcja, korekta):** niezależny trener i konsultant pracujący w Hadze. Specjalizuje się w edukacji wielokulturowej, ekologii, roli teatru w edukacji i nadzorowaniu.

... do opracowania niniejszej publikacji przyczynił się również:

**Alain Roy** profesor w dziedzinie szkolenia nauczycieli Instytutu Szkolenia Religijnego na Wydziale Teologii Uniwersytetu Strasburskiego. Przez 10 lat pracował w Radzie Europy jako sekretarz Europejskiego Komitetu Młodzieży i jako niezależny trener z zakresu zarządzania projektami i rozwoju w Europie Centralnej i Wschodniej. W ramach działalności dobroczynnej zajmował się m.in. organizacją Młodych Europejskich Chryścjan (*Young European Christians*) w Alzacji-Lotaryngii.





---

## Opublikowane pakiety szkoleniowe z serii „T-Kit”

**T-kit 1:**

**Organisational Management (Zarządzanie organizacją)**  
(dostępny w języku angielskim, francuskim i polskim)

**T-kit 2:**

**Methodology in Language Learning (Metodyka uczenia się języków)**  
(dostępny w języku angielskim i francuskim)

**T-kit 3:**

**Intercultural Learning (Uczenie się międzykulturowe)**  
(dostępny w języku angielskim, francuskim i polskim)

**T-kit 4:**

**Project Management (Zarządzanie projektem)**  
(dostępny w języku angielskim, francuskim, rosyjskim i polskim)

**T-kit 5:**

**International Voluntary Service**  
(dostępny w języku angielskim)

**T-kit 6:**

**Training Essentials**  
(dostępny w języku angielskim)

**Planowane na rok 2003:**

**T-Kit 7**

**European Citizenship**

**T-Kit 8**

**Social Inclusion**

**T-Kit 9**

**Funding & Financial Management**

**Planowane na rok 2004**

**T-Kit 10**

**Evaluation**

Wszystkie opublikowane pakiety szkoleniowe są bezpłatnie udostępnione na stronach internetowych Programu Partnerstwo w formie plików do ściągnięcia.



[www.training-youth.net/tkits.htm](http://www.training-youth.net/tkits.htm)