

ŘÍZENÍ PROJEKTŮ



ŘÍZENÍ PROJEKTŮ



PARTNERSHIP

COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION

TRAINING-YOUTH

www.training-youth.net

T-Kit Řízení projektů

Vítejte v řadě T-Kit

Někteří z vás se možná diví: co znamená T-Kit? Můžeme nabídnout alespoň dvě odpovědi. První je stejně jednoduchá jako plná verze v angličtině: „Training Kit“ (školicí soubor). Druhá odpověď více souvisí s tím, jak zní anglické slovo „Ticket“ (jízdenka), jeden z dokladů, které při cestování většinou potřebujeme. A tak drží malá postavička jménem Spiffy na titulní straně jízdenku na vlak, aby se vydal na cestu a objevil nové nápady. V našich představách je tento T-Kit nástrojem, který může ve své práci využít každý z nás. Zvláště bychom chtěli oslovit pracovníky s mládeží či školitele a nabídnout jim teoretické a praktické nástroje pro jejich práci, které by mohli použít při školení mladých lidí.

Řada T-Kit je výsledkem jednoletého společného úsilí lidí z různého kulturního, profesního a organizačního prostředí. Školitelé mládeže, vedoucí mládeže v neziskových organizacích a profesionální autoři spolupracovali na tom, aby vytvořili vysoce kvalitní publikace, které by se zaměřily na potřeby cílové skupiny a zároveň by uznaly rozmanitost přístupů ke každému tématu napříč Evropou.

Tento T-Kit je součástí řady čtyř titulů, které byly poprvé vydány v roce 2000 a po nichž budou v příštích letech následovat další. Je jedním z produktů Programu partnerství pro školení evropských pracovníků s mládeží Evropské komise a Rady Evropy. Kromě T-Kitů má partnerství těchto dvou institucí za výsledek další spolupráci, například v oblasti školicích kurzů, časopisu „Coyote“ a dynamické webové stránky.

Pro více informací o vývoji partnerství (nové publikace, ohlášení školicích kurzů atd.) nebo pro stažení elektronické verze T-Kitů navštivte webové stránky Partnerství: www.training-youth.net.

Z anglického originálu *Project Management T-Kit*, vydaného Radou Evropy a Evropskou komisí v listopadu 2000, přeložila Česká národní agentura Mládež, Národní institut dětí a mládeže, Na Poříčí 12, 110 00 Praha 1, tel. +420 224 872 280, www.mladezvakci.cz.

Překlad: Ludmila Pocová

Koordinátorka českého vydání: Lucie Jarolímková

Jazyková redakce: Petr Šámal

Grafická úprava českého vydání, sazba a tisk: Galio Crossmedia (www.galio.cz)

Council of Europe publishing

F-67075 Strasbourg Ceres

© Council of Europe and European Commission, November 2000, on the English version "Project Management T-Kit"

© Národní institut dětí a mládeže MŠMT, prosinec 2007, ISBN 978-80-86784-53-3

Za obsah této publikace je plně zodpovědný překladatel. Překlad byl vydán se svolením Rady Evropy.

Reprodukce materiálu z této publikace je povolena pouze pro nekomerční vzdělávací účely za podmínky citace zdroje.

Tento dokument nemusí nutně vyjadřovat oficiální stanovisko Evropského míse nebo Rady Evropy, jejich členských států nebo organizací spolupracujících s těmito institucemi.



T-Kit
Řízení
projektů

Koordinace řady T-Kit:

Silvio Martinelli

Redaktoři tohoto T-Kitu:

Anne Dussap, Peter Merry

Autoři tohoto T-Kitu: (viz také poslední strana)

Bernard Abrignani

Rui Gomes

Dirk de Vilder

Další přispěvatelé

Alain Roy

Redakční výbor

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*

Sekretariát

Sabine Van Migem (*Administrative support*)

Genevieve Woods (*Librarian*)

Titulní strana a postavička Spiffyho

The Big Family

Zvláštní poděkování patří také:

Patricku Penninckxovi za koordinaci uvedení řady T-Kit, trvalou podporu a zajištění návaznosti na další projekty Smlouvy o partnerství.

Anne Cosgrové a Leně Kalibataite za přispění v první fázi projektu.

Všem vydavatelům a autorům, kteří dali souhlas s reprodukcí svého autorského materiálu.

V neposlední řadě všem lidem, kteří v různých pozicích, různých chvílích a různými způsoby přispěli k tomu, že toto všechno bylo možné uskutečnit!



PARTNERSHIP
COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION
TRAINING-YOUTH

Council of Europe**DG IV****Ředitelství pro mládež a sport**

European Youth Centre Strasbourg

30 Rue Pierre de Coubertin

F-67000 Strasbourg, France

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

European Youth Centre Budapest

Zivatar ucta 1-3

H-1024 Budapest, Hungary

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

Evropská komise (European Commission)**DG Education and Culture****Unit D5: Youth Policy and Programmes**

Rue de la Loi, 200

B-1049 Brussels, Belgie

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



Obsah

Úvod	7
1. Projekty v práci s mládeží	9
1.1 Projektové hodnoty a hodnota projektů	9
1.2 Asociace a projekty: historický pohled	9
1.3 Evropské mládežnické programy a projekty	9
1.4 Řízení, řízení!	12
1.5 Hodnoty předtím a hodnoty potom	12
1.6 Hodnoty v projektu	14
1.7 Omezení metod zaměřených na projekt	18
1.8 Kultura a řízení projektů	20
1.9 Co dělat?	22
2. Co je projekt?	25
2.1 Řízení projektů není	25
2.2 Mládežnický projekt je	25
2.3 Modely projektů	28
3. Projekt: krok za krokem	37
3.1 Úvod	37
3.1.1 O řízení	37
3.1.2 Návrh modelu	40
3.1.3 Definice – Realizace – Vyhodnocení	42
3.1.4 Schéma „otázek W“ – čili „Laswellova metoda“	42
3.2 Definování projektu	43
3.2.1 Představení komunity	43
3.2.2 Analýza potřeb Proč?	43
3.2.2.1 Sociální analýza	43
3.2.2.2 Institucionální priority a hodnoty	47
3.2.2.3 Osobní motivace	48
3.2.3 Definice záměrů Pro co?	50
3.2.4 Konkrétní cíle Co?	51
3.2.5 Strategie a metodologie Jak?	54
3.2.6 Plánování aktivity Co? Kdy? Kde? Prostřednictvím čeho?	56
3.2.6.1 Plánování a načasování	56
3.3 Realizace projektu	59



3.3.1 Řízení zdrojů	60
3.3.1.1 Řízení času	60
3.3.1.2 Finanční zdroje	62
3.3.1.3 Fundraising	64
3.3.1.4 Materiální a technické zdroje	72
3.3.1.5 Řízení lidí	72
3.3.1.6 Týmová práce	73
3.3.1.7 Průběžný monitoring a hodnocení	81
3.4 Vyhodnocení projektu	85
3.4.1 Příprava a provedení hodnocení	86
3.4.2 Hodnocení a plánování projektu	87
3.4.3 Plánování hodnocení	87
3.4.4 Dokončení a psaní zpráv	92
4. Co dělá projekt evropským?	95
Příloha 1: Rejstřík výrazů	101
Příloha 2: Hodnotící formulář T-Kitu Řízení projektů	103
Příloha 3: Bibliografie	105

V posledních dvaceti letech získaly projekty ústřední roli v práci s mládeží a dnes je lze považovat za nástroj sociální změny, základní kámen komunitního rozvoje, mezinárodní práce s mládeží a dokonce za nástroj k vytvoření a/nebo posílení občanské společnosti. V důsledku toho se řízení projektů pro mládežnické organizace stalo nezbytnou dovedností a opakujícím se tématem při školení práce s mládeží.

Řízení projektů vyžaduje širokou paletu dovedností, od politické/sociální analýzy po komunikační dovednosti, od schopnosti řídit lidi po řízení zdrojů, od fundraisingových dovedností po hodnotící techniky atd. Vzhledem k tomu, že tento T-Kit nemůže se všemi těmito tématy naložit vyčerpávajícím způsobem, rozhodli se autoři, že se zaměří na hlavní prvky související s mezinárodními projekty mládeže. Tento T-Kit, který napsali zkušební školitelé práce s mládeží na mezinárodní úrovni, je z velké části inspirován školeními na téma „řízení projektů“, která probíhají v kontextu mezinárodní práce s mládeží, a používá konkrétní školicí příklady.

Tento T-Kit by neměl být chápán jako recept na to, „jak řídit projekt“, ale spíše jako návrh rámce, který manažerovi projektu ukáže konkrétní přístup „krok za krokem“, včetně tipů a pokynů pro monitoring projektu.

T-Kit byl vytvořen pro ty, kteří chtějí rozvinout projekty a kteří jsou schopni své zkušenosti s projekty dále zprostředkovat. Je pro:

- manažery projektů, pověřené rozvojem projektu;
- školitele pomáhající účastníkům rozvinout jejich vlastní projekty.

Tento T-Kit je rozdělen do čtyř hlavních kapitol, začíná všeobecnými úvahami o hodnotě projektu a končí velmi konkrétním popisem rozvojového projektu krok za krokem. I když lze tyto čtyři části číst nezávisle, jsou samozřejmě propojeny.

Kapitola 1 je všeobecnou reflexí role projektů v rozvoji mezinárodní práce s mládeží a vývoje hodnoty projektů.

Kapitola 2 poskytuje vyjasnění toho, co je myšleno „řízením projektů“ v kontextu práce s mládeží, a prezentuje řadu přístupů a modelů rozvojových projektů.

Kapitola 3 navrhuje rámec pro rozvoj projektů práce s mládeží pomocí vysvětlení „krok za krokem“. Tato kapitola obsahuje praktické rady a konkrétní návrhy pro školitele, kteří rozvojové projekty používají jako školicí nástroj. Pro pomoc s přesunem do praxe obsahuje tato kapitola příklad projektu s vysvětlením jednotlivých fází rozvoje projektu krok za krokem.

Kapitola 4 nabízí některé úvahy o evropském rozměru projektů.

Doufáme, že se vám čtení bude líbit a že metody uplatníte na vlastní projekty. Těšíme se, že nás seznámíte se svými zkušenostmi s použitím tohoto T-Kitu.



1. Projekty v práci s mládeží

1.1 Projektové hodnoty a hodnota projektů

Důraz na řízení projektů, projektovou práci a projektové plánování v evropské práci s mládeží je relativně nový.

Evropskou nebo mezinárodní práci s mládeží více než 100 let rozvíjely především různé mládežnické asociace, organizace a federace, jež však zpravidla byly součástí mezinárodních organizací mládeže. Tyto organizace měly po celá desetiletí silný filozofický, náboženský, politický nebo vzdělávací základ, který sdílely všechny nebo velká většina organizací v rámci hnutí – to byl jakýsi předpoklad spolupráce.

Hodnoty, na nichž stály aktivity a rozvoj těchto organizací, byly pro jejich existenci zásadní a propagace či konsolidace těchto hodnot byla často hlavním důvodem, proč organizace dané aktivity pořádaly.

1.2 Asociace a projekty: historický pohled

Většinu aktivit v evropské a mezinárodní práci s mládeží organizovali členové a vedoucí místních nebo národních poboček sami pro sebe (méně pak pro nespécifikovanou nebo otevřenou cílovou skupinu) a vzdělávací cíle byly často zaměřeny na okolí organizace a/nebo její hodnoty (například prostřednictvím tematických seminářů, setkání, valných hromad). Vzdělávání tehdy bylo často chápáno v politickém smyslu (výchova k emancipaci, osvobození, vlastnímu rozvoji nebo jednoduše šlo o ideologické vzdělávání). Organizace provádějící mezinárodní školení se zaměřovaly spíše na dobrou organizaci svých seminářů, schůzek a výměn mládeže (workcamps, výměny jednotlivců) než na školení pracovníků s mládeží, vedoucích nebo manažerů projektů. Organizátorem aktivit nebo projektů byl často někdo s politickým mandátem nebo zodpovědností v rámci organizace. Samozřejmě existovaly i výjimky.

Lze zmínit následující příčiny tohoto stavu:

Nedostatek specifických finančních zdrojů nebo programů určených výhradně pro školení nebo vzdělávací aktivity na evropské nebo mezinárodní úrovni. Existence Evropské nadace mládeže (EYF), jež vznikla na počátku 70. let 20. století, byla opravdu výjimkou. Nadace však v této době situaci výrazněji nezměnila. Jednak proto, že sama byla výtvořem stávajícího systému, jednak proto, že se jednalo o obvyklý způsob chápání

vzdělávacích aktivit na mezinárodní úrovni. Termín „školení“ nebyl obvykle nepoužíván, možná i proto, že stanovy EYF a Evropských center mládeže (EYC) jednoznačně vylučovaly profesionální školicí aktivity z programu Centra.

Na různých úrovních měly převahu ideologie a organizace, které měly tendenci k hegemonii (nejlepším, ne však jediným příkladem je komunistická ideologie). Byly založeny na sociální analýze a řešeních, která by se hodila všem (realita se lišila, ale účel zůstával stejný). Neformální vzdělávání bylo přípravou na „lepší“ společnost a vývoj „nového člověka“.

Přesvědčení, že sociální pokrok postupně vymýtí problémy systému (sociální vyloučení, marginalizaci, nespravedlnost atd.) a že role občanské společnosti – včetně mládežnických hnutí – je menší při řešení těchto problémů než při jednání o sociální a politické změně (jak zlepšit, reformovat nebo změnit systém).

Rozdělení rolí mezi sociálními a mládežnickými službami na jedné straně a mládežnickými organizacemi na straně druhé, kde pouze ty první měly být profesionálně školeny pro reakci na situace sociální nouze (profesionální kompetence nebo expertiza oproti politické kompetenci).

Nebylo by správné tvrdit, že mezinárodní práce s mládeží nebyla v minulosti vůbec založena na projektech. Ve skutečnosti však byly projekty chápány jako součást rozvoje organizace, což vedlo k tomu, že řízení projektů bylo považováno za méně důležité než školení vedení a politické školení. Ve školicích kurzech Evropského centra mládeže, včetně aktivit Evropské nadace mládeže, se počet kurzů a aktivit explicitně používajících projekty jako metodologii nebo náplň školicích kurzů zvýšil až v 90. letech 20. století.

1.3 Evropské mládežnické programy a projekty

Změny urychlené po pádu komunistických režimů ve střední a východní Evropě – trendy, které byly znatelné již na počátku 80. let 20. století – se samozřejmě výrazně odrazily i v mezinárodní práci s mládeží. Globální ideologie ztratily svou důvěryhodnost a důležitost, „internacionalismus“



zeslábl a nahradila jej globalizace a internacionalizace světových trhů. Klasická mezinárodní práce s mládeží pozbyla část své důležitosti, ačkoli mezinárodní mládežnické organizace neztratily svůj *raison d'être* a v mnoha případech ani svou sílu.

Změna v evropské práci s mládeží, která nás zajímá, však byla dobře viditelná a někdy byla zdůrazněna i jinými faktory:

- **vznik mládežnických programů v rámci Evropského společenství/Evropské unie a rozvoj národních mládežnických politik**

Zejména program Mládež pro Evropu přidal nový rozměr mezinárodní a evropské práci s mládeží, která je nyní otevřenější všem mladým lidem, a proto vyžaduje větší zapojení pracovníků s mládeží a dalších sociokulturních odborníků. To, co bylo do té doby „privilegiem“ vedoucích mládeže a mladých lidí aktivních v mezinárodních mládežnických organizacích, se stalo potenciálně dostupným všem mladým lidem v Evropě: společná práce s mladými lidmi z jiných zemí, cestování a účast ve výměnách mládeže. Bez ohledu na to, jak demokratické a přístupné tyto programy ve skutečnosti jsou, považujeme jejich důsledky pro evropskou práci s mládeží za ohromné.

Program Mládež pro Evropu – a poté program Evropská dobrovolná služba – pomohl otevřít Evropu všem mladým lidem a umožnil vytvoření nové kategorie pracovníků s mládeží na evropské úrovni: Jednalo se zejména o lidi pracující na místní úrovni ve sdruženích mládeže, místních mládežnických službách nebo jiných typech služeb a organizací. Mnozí z těchto pracovníků s mládeží nebyli informováni o ideologii a někdy se jim dostalo „chabého politického vzdělání“. Nyní se však stali aktéry evropské mládežnické politiky a brzy se bez nich neobešel žádný evropský program mládeže.

Řízení evropských mládežnických výměn a důraz kladený na jejich vzdělávací funkci podtrhly potřebu řízení projektů. Mládežnické výměny nejen vznikly jako projekty, ale jako takové byly i hodnoceny, a to jak z administrativního, tak vzdělávacího hlediska s důrazem na principy a dovednosti řízení projektů.

Rozvoj a konsolidace programu si vyžádala také rozvoj školení. Pozornost věnovaná školení, a to zejména v druhé a třetí fázi programu, potvrdila přenesení důrazu z politického/sociálního vzdělávání na technické, administrativní a manažerské

dovednosti. Pracovníci s mládeží nyní museli organizovat i řídit projekty a podávat o nich zprávy. A ke zděšení některých a k radosti jiných pracovníků se od „tradičních“ mládežnických organizací očekávalo přesně totéž.

Nebylo by však správné tvrdit, že se vůči této změně zvedl odpor. Ve skutečnosti šlo o proces adaptace, který byl poměrně rychlý a ne vždy bezbolestný. Typickým příkladem je Dlouhodobý školicí kurz Direktorátu pro mládež. Když se kurz uskutečnil poprvé a podruhé (pod tehdejšími názvy Dlouhodobý školicí kurz mezinárodní práce s mládeží), čelil jen napůl skrývané nedůvěře až otevřenému nepřátelství ze strany tehdejšího Evropského centra mládeže. O čtyři roky později již byl tento kurz často prezentován a vyžadován jako model. Dlouhodobý školicí kurz (LTTC) je aktivitou, která nejvíce přispěla k „popularizaci“ principů řízení projektů. Je tomu tak proto, že i tento kurz je založen na projektech jako nástrojích učení a rozvoje místních projektů práce s mládeží.

Rozvoj programů pro mládež v rámci Evropské unie také umožnil rozvinutí politik mládeže v některých členských státech. Vytvoření národních agentur pro programy, jež musely mít své finanční prostředky, stimulovalo vznik koordinace a komplementarity mezi národními akcemi pro mládež. V některých zemích byly procesy a principy řízení Mládeže pro Evropu „importovány“ do dalších národních programů a politik mládeže. Všimněte si například, že v rámci programu bylo jen málo prostředků na pokrytí strukturálních nákladů organizací. Ve skutečnosti bylo po organizacích požadováno, aby si zajistily další financování (někdy více než 50 %). Zejména na začátku programu byl kladen jasný důraz na přilákání projektů formalizovaných skupin mládeže, jež provázela zřejmě a správná snaha zasáhnout i „obyčejné“ mladé lidi.

- **ekonomická a sociální krize, jež měla dopad na mladé lidi, zasáhla sociální stát a vyvolala jeho další reformy**

Jde o jeden z nejčastějších argumentů, který má vysvětlit ústup veřejného sektoru od mnoha aktivit a sociopolitických projektů některých asociací. Finanční krize v mnoha evropských zemích a snaha zavést jednotnou měnu v rámci Evropské unie měla často za následek nedostatek zdrojů na podporu nebo pokračování „tradičních“ sociálně-vzdělávacích projektů. Sociální a mládežnické projekty se musely osamostatnit a odpovídat samy za sebe. Zaměstnání v organizacích již nezna-

Faktory, které podpořily posun k projektovému řízení v evropské práci s mládeží.





menalo jistotu a mládežnické struktury ztratily podporu. Důraz byl kladen na výsledky, podpora byla nyní přidělována projektům, nikoliv organizacím.

Některé z těchto argumentů můžeme vnímat jako povrchní, dílčí či provokativní. Rozdíl však byl jasný, a pokud ne ve výsledcích, pak alespoň ve filozofii a principech politiky mládeže. Podívejme se například na tvrzení, že podpora mládežnických (nebo jiných) organizací nikdy nebyla tak štědrá nebo naopak nedbalá, jak to naznačuje jedna z analýz. Ve většině zemí musely mládežnické organizace, zejména ty mezinárodní, tvrdě bojovat za udržení své nezávislosti a o to, aby zajistily své přežití.

To by mohlo částečně vysvětlit některé protiklady, jež řízení projektů vyvolává: většina asociací, včetně organizací mládeže, jej podporuje (samozřejmě také proto, že se snaží zlepšit a zefektivnit svou činnost). I když neproběhla žádná otevřená konfrontace názorů pro a proti řízení projektů, každý chce, aby se věci dělaly tím nejlepším možným způsobem, s optimálním využitím zdrojů, s neviditelnějšími a nejtrvalejšími výsledky a nejlepší možnou publicitou.

- **proniknutí podnikatelských nápadů a liberální ideologie do sociálního sektoru**

Vzhledem k výše uvedenému nemůžeme pochybovat o tom, že převaha (neo)liberální ideologie a principů a celkový „triumf“ kapitalismu způsobil promítnutí podnikatelských kritérií do netržního sektoru, tedy i do oblasti občanské společnosti a někdy i do státní správy. Jedněmi z nejdůležitějších kritérií, která nás v této publikaci zajímají, jsou principy odpovědnosti, ziskovosti. Jedná se vlastně o podnikatelské řízení aplikované na nevládní a neziskový sektor. Řízení projektů nezůstalo vůči tomuto vývoji imunní. V zájmu opozice však můžeme také říci, že ziskový sektor upotřebil mnoho nápadů z neziskového sektoru.

- **výzvy k přetvoření demokracie a občanské společnosti ve východní Evropě**

Pád komunistického systému ve východní a střední Evropě znamenal výzvu „Západu“ k podpoře vznikajících demokracií ve střední a východní Evropě. Na tento podnět velmi rychle odpověděla Rada Evropy a mezinárodní organizace mládeže. V oblasti politiky mládeže to znamenalo okamžitou výzvu a reakci na potřeby, které se v této chvíli týkaly spíše momentálních a hmatatelných výsledků než obecných principů. Vládní a nevládní partneři ve východní Evropě vyžadovali konkrétní nástroje a dovednosti, které by

jim pomohly rozvinout svou politiku nebo jen přežít v atmosféře, ve které všechno, co se nezdálo dostatečně slučitelné s podnikáním, bylo podezřelé nebo alespoň dříve či později odsouzené k neúspěchu.

Bez ohledu na přiměřenost analýzy a požadavků zůstává faktem, že kurzy řízení projektů podpořily touhu po změně a zejména otevřely otázku požadavků na „podnikatelské“ odborníky nebo profesionální školení. Odezvu si můžeme lehce představit: kromě vlivu na mládežnické struktury a politiku těchto zemí měly výše zmíněné faktory vliv i na praxi a filozofii evropských a mezinárodních mládežnických organizací. Některé z nich byly najednou v pokušení ochutnat zakázané ovoce.

- **změny důrazu v politické a rozvojové pomoci**

Ve stejné době došlo k vážné změně v oblasti spolupráce a pomoci pro rozvoj mezi bohatším severem a potřebnějším jihem. Je velmi pravděpodobné, že změna v rozvoji politiky spolupráce byla důsledkem všeobecných politických změn, zejména již výše zmíněných faktorů. Zmiňujeme ji však, protože postihuje důležitý obrat. Vzhledem k vlivu nevládních rozvojových organizací začaly „dárcovské země“ vázat rozvojovou pomoc na výsledky a demokratické podmínky. Podpora je nyní téměř výlučně dávana návrhům, které kladou důraz na projekty malého rozsahu, nikoliv na politiku.

- **postmodernismus: individualizace a fragmentarizace mladých lidí a mládežnických skupin**

Rozpad kolektivních modelů asociací a sociální účasti mladých lidí, rozvoj jejich sebevědomí i reflexe, odmítnutí referenčních modelů společně s dalšími faktory způsobily, že mladí lidé v dnešní realitě odmítají dlouhodobé závazky. V tzv. „rizikové společnosti“ se musí jednotlivec sám více rozhodovat, může si vybírat z více možností a nese odpovědnost za tvarování svého vlastního života a budoucnosti.

Postupné mizení některých běžných sociálních, kulturních nebo politických referenčních modelů, k němuž mezi mladými lidmi dochází, vedlo k sociální fragmentaci a četným identifikačním procesům, a to jak synchronním, tak diachronním.

Toto nové prostředí mládežnické organizace a instituce vyzývá k adaptaci a modernizaci. Dlouhodobé programy a závazky jsou mnohem obtížnější, heslem je „krátkodobost“ a pokud možno „ihned“. Mnoho pracovníků s mládeží říká, že je obtížné

Faktory, které podpořily posun k projektovému řízení v evropské práci s mládeží.





Faktory, které podpořily posun k projektovému řízení v evropské práci s mládeží.



udržet zájem a závazek mladých lidí k něčemu tak vzrušujícímu a potenciálně motivujícímu, jako je výměna mládeže, pokud by její trvání přesáhlo šest měsíců.

Idealismus a politická angažovanost byly nahrazeny realismem a akceschopností, vlastnostmi spojovanými s malými komunitními a skupinovými projekty. Viditelné výsledky a zkušenosti „ihned!“ jsou atraktivnější, protože nabízejí něco nového, co je okamžitě „sociálně prodejné“. Je to způsobeno zejména tím, že takové výsledky účastníky posilují. Reflektují totiž jak aktuální spotřebitelské návyky, potřebu získat nejnovější model oblečení, počítače či mobilních telefonů (všimněte si, za jak krátkou dobu nejsou věci módní), tak například rozvoj a popularitu nových a „adrenalinových“ sportů.

Mladí lidé se méně zapojují do organizací, programu či problému. To, co předtím bylo vyjádřením globální starosti (např. rasismus, bída, válka), se zdá být nahrazeno starostmi o globalizaci a o to, jak se jí účastnit jinými prostředky, například prostřednictvím internetu. V tomto kontextu je snazší participovat na projektu než se zapojit do organizace. Projekt je krátký nebo střednědobý, flexibilní a má konkrétní a viditelné výsledky. Podobným způsobem mohou mladí lidé přispět k formování a řízení projektu, aniž by museli „přeskakovat“ postupně úrovně vedení v organizaci.

1.4 Řízení, řízení!

Je obtížně pozorovat, do jaké míry byly tyto faktory následkem nebo příčinou změny priorit, myšlení a jazyka v souvislosti s aktivitami a programy evropských mládežnických projektů. Pokud na ně nahlížíme komplexně, pomáhají pochopit, proč se projekt a řízení projektů staly v 90. letech 20. století tak módními slovy a přístupem.

Některé z těchto změn nebyly ve skutečnosti tak hluboké nebo radikální, jak se zdálo. Hlavní rozdíl není v povaze toho, co se deklaruje, vyučuje nebo fakticky dělá, ale v tom, jaký jazyk použijeme a jak vážně adresáti přijmou sdělované skutečnosti. Vlastní povaha a realita občanské společnosti, jejíž součástí mezinárodní mládežnické organizace jsou, by stačily k tomu, aby si každý uvědomil rizika příliš uspěchané generalizace.

Skutečnost, že jazyk a principy řízení projektů jsou populární, nezbytně neznamená:

- že projekty a projektové řízení předtím neexistovaly;
- že kvalita dnešní práce je vyšší než dříve;
- že existovala spousta zdrojů, které nebyly dobře využity;
- že jsou dnes všichni skvělými projektovými manažery a že na různých úrovních nedochází ke komplikacím.

Nezapomeňme na to, že část výše uvedených změn je dána tím, že dnes existuje více možností než v minulosti (např. pro evropské mládežnické projekty), a zároveň také exponenciálně vzrostl počet zapojených institucí a partnerů. Je tedy nezbytné snažit se o maximální účinnost a zodpovědnost, a to v první řadě v souvislosti s kvalitou projektů.

1.5 Hodnoty předtím a hodnoty potom

Problém hodnot můžeme pochopit, pokud si připomeneme, jaké hodnoty jsou součástí řízení projektů a práce s mládeží, a pokusíme se o analýzu toho, jak se změnily.

• Účinnost

Metodologie plánování projektů umožňují organizacím a institucím dosáhnout větší efektivity tím, že kladou důraz na specifické potřeby určité situace nebo skupiny lidí. Pokud se omezí pole intervence a pokud budou očekávány co nejkonkrétnější výsledky,lepší se využití zdrojů a také jejich celková účinnost. Zaměříme-li se na rozsah intervence, získáme záruku, že dosáhneme požadovaných výsledků, neboť se úsilí neroztříští a příspěvek a zapojení různých aktérů bude souvislejší a lépe koordinované.

• Odpovědnost a (sdílená) záruka

Zatímco v organizaci či skupině leží odpovědnost za aktivity na členech s politickou odpovědností (zvolená rada), v řízení projektů přebírá odpovědnost vedoucí projektu nebo celý tým. Od chvíle, kdy jejich cíle definovali a odsouhlasili aktéři na politické úrovni, mají tyto lidé při postupování a řízení projektu velkou míru autonomie. Díky tomu je odpovědnost za projekt jasnější, neboť je jednodušší identifikovat lidi, kteří ručí



za jednotlivé kroky. Pracovníci, členové nebo dobrovolníci jsou zároveň lépe motivováni, protože získali jasný podíl na odpovědnosti a zároveň s tím i určitou pravomoc. Odpovědnost pochází také z rozšířených možností hodnocení a podávání zpráv o projektu.

• **Rovnoprávnost a nezávislost**

Projekty většinou musí splnit formální a obsahový kritéria a priority. Splnění kritérií a respektování předem definovaných priorit má vliv na rozhodování o tom, zda jsou projekty vhodné k financování nebo jinému druhu podpory. Tímto způsobem jsou si všechny projekty „rovny“, alespoň v tom smyslu, že všechny musí naplnit stejná kritéria. Tím, že přidělení podpory nebo privilegia určité organizaci musí být patřičně zdůvodněno, je zabráněno protekci. Všechny organizace jsou tak a priori na stejné úrovni a rozhodujícím prvkem je kvalita projektu. Lidé s rozhodovacími pravomocemi jsou při svých rozhodnutích více nezávislí, protože jsou méně svázáni vzájemnými vazbami a méně podléhají tlakům. Rozhodnutí ve skutečnosti často provádějí tzv. expertní komise, které by měly být pod menším politickým tlakem. Tento způsob rozhodování prospívá „politickým“ organizacím, protože musí splnit stejná pravidla a vyhnou se tak potřebě ospravedlnění.

• **Ekonomie a soudržnost**

Financování projektů umožňuje sponzorům lépe kontrolovat využití jejich peněz, tzn. ujistit se, že rozpočty byly použity ke svému původnímu účelu, a dovoluje snadněji odhalit odchylky ve využití financí.

Vyčlenění zvláštních zdrojů pro realizaci cílů a konkrétních aktivit také může zvýšit efektivitu těchto zdrojů nebo alespoň omezit nerozumné či nekontrolované utrácení za neadekvátní produkty. Skutečnost, že projekt má daný časový rámec a pravděpodobně obsahuje různé kontrolní body pro hodnocení a monitoring, zjednoduší finanční kontrolu a řízení projektů zejména tím, že urychlí možnost případného zásahu a následnou nápravu.

Požadavek, aby každá aktivita projektu odpovídala záměrům a cílům, tedy aby „se hodila“ do celkového projektového rámce, napomůže snadnějšímu sledování souvislosti a soudržnosti. Stejně tak je omezena možnost případných „odchylek“ či deformací.

• **Kvalita**

Kvalita jako výsledek projektového řízení se zvyšuje v návaznosti na rozšíření možností, které optimalizují identifikaci dovedností, zdrojů a procesů pro konkrétní sadu cílů. Zdroje jsou identifikovány v souvislosti se specifickou potřebou a účelem projektu. Monitoring a hodnocení jsou důležitými nástroji „měření“ kvality či alespoň kontroly míry pokroku dle nastavených cílů, a to jak kvantitativně, tak kvalitativně. Pokud se pracuje na bázi projektu, probíhá práce lépe a snadněji, neboť jsou jasněji identifikovány možnosti.

• **Realnost**

Zásadou projektů je jejich realnost, cíle projektů musejí být dosažitelné. Uskutečnitelnost je důležitou hodnotou, neboť pomáhá odstranit projekty, jejichž záměry jsou neadekvátní nebo nesoudržné s velikostí, kapacitou nebo rozsahem podporujících organizací. Realnost znamená převahu rozvahy a rozumu nad srdcem a duší. Je také motivací v tom smyslu, že umožní dosáhnout cílů, a tak se celý projekt lépe zviditelní. Proměna skvělých nápadů do praxe a viditelných výsledků může být mottem projektů.

• **Flexibilita**

Projekt musí být naplánován, realizován a vyhodnocen. Zdravé řízení projektů umožňuje a také vyžaduje zavedení změn v důsledku probíhajících procesů a pravidelných hodnocení. Dysfunkce a deformace v plánovacích fázích tak lze korigovat a různé součásti projektu adaptovat a upravovat dle nepředvídanému vývoji či okolnostem.

• **Transparentnost a viditelnost**

Zodpovědnost s sebou nese také potřebu transparentnosti a viditelnosti. Transparentnost je nutná, protože přidělení veřejných (nebo soukromých) zdrojů a jejich dopad na politiku a programy je jasnější a patrnější. Nejde už tolik o to, kdo a kolik peněz nebo dotací dostal, ale na co je použil a čeho s nimi dosáhl. Kromě transparentnosti a odstranění protekce může práce ve formě projektů zvýšit viditelnost politiky a programů, neboť vždy existují hmatatelné výsledky, které lze ukázat a snadno pochopit prostřednictvím médií a jiných komunikačních kanálů.

*Mění se hodnoty
v projektovém řízení
a v práci s mládeží.*





Viditelnost (mobilizace, práce s veřejností, komunikace, publicita, motivace) je stejně důležitá jak pro projektový tým a organizaci, tak pro sponzory a podporovatele, kteří také potřebují publicitu, aby obhájili způsob nakládání s financemi a ukázali oprávněnost přidělení podpory. Organizace, vize či priorita se lépe prodává prostřednictvím projektů. Transparentnost také slouží jako „záruka“ čestnosti a integrity, hodnot, které jsou klíčové pro všechny neziskové organizace.

• **Kreativita a inovace**

Kreativní a inovativní projekty našly nové způsoby, jak věci dělat, nové metody, jež vedou k dosažení záměrů a cílů. Práce ve formě projektů nutí každý nový projekt k tomu, aby byl odlišný a jedinečný. Princip inovace stimuluje kreativitu lidí i organizací. Vyhledávání lepšího výkonu, pochvaly či hodnocení jsou stimulem pro nonkonformismus a nekonvenčnost, které jsou pro organizace důležitými motivačními faktory. Díky kreativitě a inovacím je možné dostat se blíže k realitě mladých lidí nebo komunity a jednat s dalšími lidmi, organizacemi a propagátory nových směrů. Kreativita a inovace se také dobře hodí k modernitě a modernizaci – klíčovým konceptům naší doby.

• **Konkurence**

Jednou z nejdůležitějších hodnot postmoderní společnosti a neoliberálního řízení a ideologie je konkurence, zvýšená a optimalizovaná prostřednictvím (mládežnických) politik založených na financování projektů. Nastavením všeobecných podmínek, které musí projekt splňovat, vyvíjejí veřejné a soukromé financující instituce tlak na to, aby žadatelé podali vyšší výkon, byli efektivnější, a co je hlavní, aby důvodem podpory bylo to, že jsou dobří nebo lepší. Nikdy není dost prostředků pro všechny projekty, vždy musí dojít k výběru. Konkurence zajisté není bez rizika, ale nutí projektové týmy a organizace k tomu, aby získaly financování, prosadily se a byly uznány díky své kvalitě.

• **Účast, modernita a zaměstnatelnost**

Výše uvedená charakteristika mladých lidí v postmoderních společnostech – zejména vhodnost projektu pro individualizaci a fragmentarizaci – také znamená, že práce na projektu mnohým mladým lidem a pracovníkům s mládeží poskytuje užitečnou a dostupnou příležitost k cennému

učení a získání zkušeností, které jsou využitelné na trhu práce.

Schopnost přemýšlet o řízení aktivit, jako jsou projekty, a praktikovat tuto schopnost umožňuje také získání, rozvinutí a praktické využití schopnosti plánování a řízení. Důležité je naučit se, jak uplatňovat zodpovědnost a autonomii prostřednictvím nonformálních vzdělávacích aktivit. Příležitost, kterou nabízí v experimentálním učení – zejména je-li adekvátně podpořena vzdělávacími hodnotícími technikami – je neocenitelná zejména při překonávání vzorců nízkého sebevědomí, nedůvěry a situací marginalizace a vyloučení. Projektová práce a odvozená týmová práce (rozvoj sociálních a komunikačních dovedností) je motivující a posilující, protože zejména dává význam a hodnotu malým, dosažitelným změnám, jejichž viditelnost může prorazit vzorce marginalizace a nízkého sebevědomí.

Tyto formy sociální účasti se samozřejmě velmi liší od jiných „tradičních“ forem sociální účasti. Mají tu výhodu, že jsou dnes pro mnohé mladé lidi vhodnější a dostupnější, i když ještě nebyly uznány nebo nejsou vždy řádně hodnoceny a uznávány. I nadále znamenají výzvu pro mnoho pracovníků s mládeží a projekty.

Projekty malého rozsahu také mají potenciál mobilizovat komunitu kolem projektu. Výše uvedené komentáře o realismu a viditelnosti ukázaly, že přispívají k rozvoji účasti komunity. Prostřednictvím smysluplnosti projektu a hodnot, které s sebou přinášejí, také mohou propagovat statut mladých lidí uvnitř komunity.

1.6 Hodnoty v projektu

Používání projektů jako způsobu plánování, organizování a dodávání programů i aktivit nebo jako nástroj pro řízení lidí a zdrojů, však málo vypovídá o jejich účelu. Projektové plánování a řízení jsou téměř bezhodnotové techniky, které lze uplatnit ve veřejném a v soukromém sektoru i v občanské společnosti.

Evropská práce s mládeží však není hodnotově neutrální. Evropská práce s mládeží, stejně jako národní práce s mládeží, je vedena a orientuje se podle priorit a hodnot, které jsou vyjádřením implicitní nebo explicitní mládežnické politiky. Již jednoduchý výraz „evropský mládežnický projekt“ v sobě nese určitou filozofii: nadnárodnost





a evropskou spolupráci. Avšak vzhledem k tomu, že jde o projekt mladých lidí nebo s jejich účastí, pravděpodobně také zahrnuje participaci, vzdělávání a autonomii. Mládežnická politika a programy Evropské komise a Rady Evropy dále mají své vlastní hodnoty, které by projekty řízené v jejich rámci měly respektovat a propagovat.

Na úrovni Evropské unie

• Mobilita a solidarita

Schopnost a motivace mladých lidí odejít do jiné země a pracovat zde je důležitá, neboť je způsobem propagace jediného trhu, svobody pohybu práce atd. Mobilita mladých lidí je také aktivem pro rozbití izolace, odcizení či pasivity, pokud také zahrnuje „mentální mobilitu“. Mobilita a solidarita patří k sobě, jako je tomu při rozhodnutí o programu Evropská dobrovolnická služba (EDS), protože Evropa by neměla být chápána pouze jako prostor k rozvoji volného trhu, včetně svobody pohybu. Evropský proces integrace může být na politické, sociální a kulturní úrovni úspěšný pouze tehdy, pokud bude existovat porozumění pro solidaritu a chápání Evropy jako prostoru pro solidaritu namísto pole pro konkurenci.

• Samostatnost a kreativita mladých lidí

Evropské mládežnické projekty musejí být plánovány a řízeny způsobem, který stimuluje autonomii, samostatnost a kreativitu. Tyto hodnoty významně ovlivňují způsob, jakým je projekt připraven a řízen, roli, kterou v něm mají mladí lidé (vlastníci/účastníci a nikoliv pouze „spotřebitelé“), a samozřejmě ovlivňují i sledované cíle a propagované postoje. Je také zajímavé, jak se samostatnost a kreativita spojují jako hodnoty.

• Chápání kulturní rozmanitosti

Když se podíváme na evropský kontinent (a v tomto případě na většinu kontinentů), jasně si uvědomíme kulturní rozmanitost této oblasti. Uznání kulturní rozmanitosti jako normální situace, chápání této rozmanitosti jako pozitivní hodnoty a porozumění pro kulturní odlišnosti představuje jeden ze základních kamenů pro stavbu Evropy. Je to také předpoklad pro interkulturní učení.

• Boj proti rasismu, xenofobii a antisemitismu

Jedno z hlavních témat evropských programů představuje společně s pochopením pro hodnoty kulturní rozmanitosti také snaha o zvýšení povědomí o nebezpečnosti rasismu, xenofobie a antisemi-

tismu. Bez zvýšení tohoto povědomí lze jen těžko dosáhnout respektu a pochopení pro kulturní rozmanitost a nakonec i respektu k jiným Evropanům a (ne)Evropanům.

• Rozvoj evropského rozměru či identity

Program Mládež pro Evropu hovoří o „umožnění mladým lidem, aby viděli Evropskou unii jako nedílnou součást jejich historického, politického, kulturního a sociálního prostředí“. To je pravděpodobně nejvýslovnější odkaz na to, čemu se v jiných případech programu říká „evropský rozměr či identita“. V souladu s jinými texty tohoto i jiných programů není záměrem vytvořit novou identitu, která nahradí národní (nebo jiné) identity, ale spíše rozvinout porozumění pro roli Evropské unie a evropského procesu integrace jako součásti přítomnosti a budoucnosti. To zahrnuje výzvu/potřebu připojit evropský rozměr k místním a národním úrovním.

Zároveň musí ti, kteří jsou do definice této politiky zapojeni, zajistit, aby evropský rozměr nezahoval výhradně členské státy Evropské unie. Proto jsou tyto dva programy (Mládež pro Evropu, EDS) otevřeny dalším zemím (buď jako programovým zemím, nebo třetím zemím), i když tyto programy probíhají v jiné míře a jinými způsoby (zdá se, že výměny mládeže fungují lépe na základě reciprocity).

• Aktivní účast mladých lidí ve společnosti a institucích

„Podpora aktivní účasti mladých lidí ve společnosti prostřednictvím neziskových sdružení a organizací“ znamená uznání klíčové role občanské společnosti, sdružení a organizací pro rozvoj účasti a občanství. Zároveň to poukazuje na celkovou důležitost neziskového sektoru, neboť evropské mládežnické programy jsou většinou vzdělávací a jsou řízeny na neziskové bázi. Programy pro mládež mají umožnit „mladým lidem, aby si uvědomili důležitost demokracie v organizaci společnosti, a tak je podnítit k tomu, aby hráli aktivní roli v jejich institucích.“ Dále je zmíněna potřeba „umožnit mladým lidem vyjádřit jejich názory na organizaci společnosti a podpořit různé zapojené veřejné orgány, aby na ně braly ohled,“ což je výslovný poukaz na to, aby se veřejné instituce otevřely a měly zájem o účast mládeže.

• Účast znevýhodněných mladých lidí

Oba programy upřednostňují účast znevýhodněných mladých lidí, což potvrzuje důležitost sociální soudržnosti a dostupnosti evropských programů všem mladým lidem. Prakticky se to odráží v několika opatřeních, včetně zvýšených možností finanč-

Důležité prvky v řízení evropských mládežnických projektů.





ní podpory. Cíl také je, aby si mladí lidé (podle všeho „nevyločení“) uvědomili rizika sociálního vyloučení. Stejným duchem se vyznačuje EDS: „(...) umožnit všem mladým lidem přístup k programu“.

• Rovná účast mužů a žen

Oba programy podtrhují důležitost úsilí o zajištění emancipace a zvyšování povědomí o rovnosti mezi muži a ženami. Program Mládež pro Evropu také hovoří o podpoře účasti žen: „naučit mladé lidi vnímat potřebu zajistit rovné příležitosti pro muže a ženy a podpořit ženy, aby vedly aktivní život ve všech sektorech společnosti“. Toto se v Evropské dobrovolné službě objevuje jako všeobecná podmínka provozování programu: „[Program EDS] je určen k podpoře mobility a solidarity při respektování rovných příležitostí mužů a žen (...)“. Jde o poukaz na obecné politické principy Evropské unie, který lze nalézt v preambuli rozhodnutí.

• Nezávislost, iniciativa a kreativita

„Podpora nezávislosti, kreativity a podnikatelského ducha mezi mladými lidmi, zejména na sociální, občanské, kulturní a environmentální úrovni“ je jedním z cílů programu Mládež pro Evropu, a to zejména v otázce snahy o zvýšení zaměstnatelnosti mladých lidí. V tomto směru jde EDS ještě dál: „podpořit ducha iniciativy, kreativity a solidarity mezi mladými lidmi a umožnit jim tak aktivní integraci do společnosti (...)“. Tyto hodnoty přesahují sociální a politické cíle a stávají se cíli vzdělávacími a školicími: zapojení se do evropského programu, většinou ve formě pobytu v zahraničí, otevírá mysl mladých lidí a rozvíjí jejich autonomii, nezávislost a kreativitu. Role neformálního vzdělávání pro dosažení těchto cílů je zdůrazněna v novém programu Mládež.

• Interkulturní učení

Interkulturní učení je tématem, které prochází napříč celým mládežnickým programem buď jako cíl, podmínka nebo potřeba. V programu Mládež pro Evropu je interkulturní učení součástí sociálních cílů (solidarity, lidských práv, povědomí o kulturní rozmanitosti) i vzdělávacích cílů (viz formuláře žádostí a zpráv nebo průvodce pro žadatele).

Interkulturní učení by mělo být také reflektováno společně s dalšími aspekty evropského rozměru a otevřenosti vůči třetím zemím (včetně toho, aby mladí lidé přistěhovaleckého původu poznali svou původní kulturu).

Hodnoty spojené s interkulturním učením můžeme nalézt v aktualizovaných cílech propagace respektu ke „kulturní rozmanitosti a jejím základním společným hodnotám“ v kontextu „zodpovědného občanství“.

• Rozpoznání a propagace neformálního učení

Význam neformálního učení pro dosažení sociálních a vzdělávacích cílů se zřetelně ukazuje díky existujícím mládežnickým programům, a to nejen proto, že jsou to programy se vzdělávacím účelem mimo formální vzdělávání.

Neformální vzdělávání je také zasazeno do kontextu snah o celoživotní vzdělávání a školení, pro které má „základní roli v podpoře zaměstnatelnosti, adaptability a kultury podnikání a propagaci rovných příležitostí“.¹ Podobně se nový program také snaží „stimulovat uznání neformálního vzdělávání získaného v rámci evropského kontextu“.

Na úrovni Rady Evropy

Hlavní hodnoty a směřování mládežnické politiky Rady Evropy byly formálně přijaty její Radou ministrů v usnesení (98) 6 z 16. dubna 1998. Tak byly politicky potvrzeny priority a praxe Direktorátu pro mládež.

• Pomoc mladým lidem v naplnění výzev a jejich vlastních tužeb

Mládežnická politika je zaměřena na priority a perspektivy samotných mladých lidí a ne institucí, a to v duchu šíření hodnot míru, svobody a solidarity.

• Zvláštní pozornost znevýhodněným mladým lidem

Z hlediska „přínosu k sociální soudržnosti, zejména bojem proti vyloučení“ je speciální péče věnovaná znevýhodněným mladým lidem hlavním principem mládežnické politiky Rady Evropy.

• Účast a posílení občanské společnosti

Zaměření na rozvoj a posílení občanské společnosti je pro organizaci, kterou v první řadě zajímá rozvoj lidských práv a demokracie, přirozené. Účast a zapojování mladých lidí do rozhodování, které se jich týká, je jedním z pilířů mládežnické oblasti Rady již od dob jejího založení. Dosahuje se ho zejména prostřednictvím rozvoje tzv. spoluřízení (co-management), kdy spolupracují vládní orgány a mládežnické organizace. Tohoto cíle má být dosaženo propagací „školení pro demokratické občanství“.

¹ Společné stanovisko (EC) č. 22/1999 Rady ministrů přijaté 28. června 1999 s výhledem na přijetí rozhodnutí zřizujícího akční plán Společenství „Mládež“ (Official Journal, 22/07/99).

Důležité prvky v řízení evropských mládežnických projektů.





• **Mobilita mládeže**

Důležitost mobility mládeže pro Radu Evropy lze také spatřit ve světle kontinentálního rozměru instituce a početných překážek, které mobilitě mladých lidí mezi východní a západní částí stále stojí v cestě.

• **Interkulturní dialog**

Usnesení (98) 6 hovoří o interkulturním dialogu („v duchu respektování odlišností“) jako o jedné z priorit politiky Rady Evropy. Evropská centra mládeže (EYC) a Evropská nadace mládeže (EYF) mají v prohlubování a rozšiřování interkulturního učení v neformálních vzdělávacích aktivitách klíčovou roli. Interkulturní učení proniklo do všech školicích a vzdělávacích aktivit Rady Evropy v oblasti mládeže, včetně spolupráce s Unií v této oblasti. Důraz na interkulturní dialog také podporuje další spolupráci a porozumění pro nadnárodní a evropskou spolupráci v rámci každé společnosti, zejména prostřednictvím zabezpečení a podpory lidských práv.

• **Závazek k lidským právům a demokracii**

Z hlediska toho, co bylo výše řečeno o interkulturním dialogu, považujeme za prioritu také „boj proti rasismu, xenofobii, antisemitismu a netoleranci“ a také boj „proti všem hnutím porušujícím demokracii“. Konsolidace demokracie a lidských práv formou rozvoje povědomí a závazku mladých lidí je také výslovně zmíněna jako klíčová priorita.

• **Podpora nových forem účasti mládeže**

Tato hodnota je více introspektivní než již zmíněné priority. Nové formy účasti mládeže jsou důležitou prioritou v tom smyslu, že reflektují stále se proměňující charakter mladých lidí a s tím související potřebu opakovaně změny mládežnické politiky a programů, a to včetně evropských mládežnických programů.

• **Školení k odpovědnosti**

V souladu s rolí „školení pro demokratické občanství“ a rolí neformálního vzdělávání upřednostňuje Rada Evropy „školení mladých lidí k převzetí odpovědnosti“. To lze chápat jako uznání specifické role občanské společnosti a „školy demokracie“, kterou představují nevládní organizace a zejména mládežnické organizace.

• **Rozvoj mládežnické politiky**

Usnesení (98) 6 vyjmenovává několik cílů a priorit, které se týkají rozvoje a uznání mládežnické politiky, jež má umožnit větší „využití potenciálu nabízeného mladými lidmi“. To je důležité stanovisko v souvislosti s řízením mládežnických projektů. U rozvoje mládežnické politiky je zmíněn rozvoj vhodné legislativy a struktur, výměna informací a dobrých postupů atd. Jde také o uznání skutečnosti, že rozvoj mládežnické

politiky Rady Evropy nemůže probíhat bez rozvoje národních mládežnických politik.

Ačkoli mají uvedené hodnoty formálnější charakter než ty předchozí, forma a struktury mládežnické politiky pravděpodobně výrazně ovlivní podobu a roli mládežnických projektů v dané zemi. Definice priorit, financujících institucí, rozhodovacího procesu o mládežnických projektech, máme-li jmenovat alespoň několik prvků, odráží odlišnosti v prioritách a strukturách národních mládežnických politik.

Tyto hodnoty v našich projektech

K našemu účelu a pro provozování evropských mládežnických projektů není nutné znát všechny výše uvedené hodnoty a principy. Není ani nezbytné je všechny v jednom projektu respektovat. Je však zásadně důležité:

Znát hodnoty, na kterých jsou založeny naše projekty.

Tyto hodnoty, jak uvidíme, musí být určeny cílovou skupinou zapojených mladých lidí, organizací nebo institucí, která je nositelem nebo podporovatelem projektu, a námi jako jednotlivci nebo týmy působícími jako vedoucí projektu. Aby byly finančně uskutečnitelné, musejí být kompatibilní s některými z hodnot nebo priorit evropských institucí nebo dalších sponzorů.

Klíčové hodnoty jednotlivých partnerů nemusejí být stejné, avšak měly by být slučitelné. Proto je důležité, aby si vedení projektu tyto hodnoty uvědomilo, identifikovalo je a implicitně nebo explicitně je prodiskutovalo. Kdykoli je pak třeba udělat klíčové rozhodnutí nebo určit priority, bude mít vedení solidní a sdílený morální nebo politický základ pro informované rozhodnutí.

V případě evropských projektů je třeba mít jasno o důvodech zapojení se do evropské spolupráce.

Evropa znamená více než jen příležitost získat finance na projekt výměny nebo na výlet do zahraničí. Pro mladé lidi může zkušenost získaná v cizině hrát velmi významnou roli. Je proto důležité, aby mělo vedení projektu jasno v tom, co jej pohání vpřed, aby tak mladí lidé tuto zkušenost maximálně využili, zároveň však nejde o to, aby cíle evropských institucí byly považovány za nové náboženství nebo za povinný prvek programu.

Je třeba uvědomovat si limity.

Projekt může být jedinečným a obohacujícím zážitkem, ale projekt je jen projekt, stejně jako osoba je jen osoba. Pokud se týče cílů, rozsahu atd., mají oba svá omezení. Samotný projekt nemůže změnit společnost, ale může přispět k odhalení





Důležité prvky v řízení evropských mládežnických projektů.



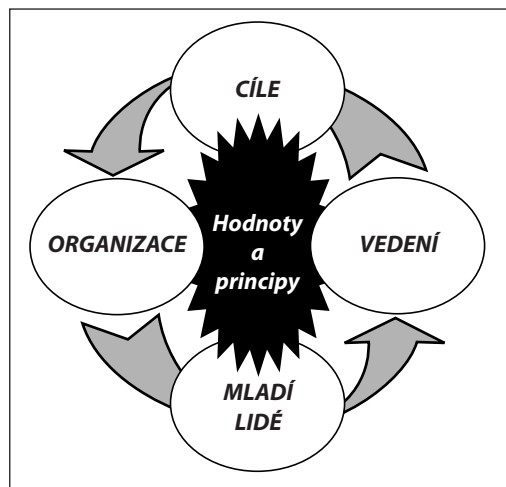
nebo vyřešení konkrétní otázky nebo problému. Práce ve formě projektu vyžaduje stanovení priorit a vynechání toho, co prioritou není. Stanovení priorit s sebou vyžaduje stanovení kritérií, která závisejí na hodnotách, cílech nebo potřebách. Pro přiřazení odpovídající hodnoty změnám a výsledkům je však také třeba uvědomit si limity projektu – všechno nelze změnit najednou; všechno nejde změnit vzděláním.

Získat odpovídající školení nebo přípravu.

V předchozí kapitole jsme viděli, jak důležité neformální školení mladých lidí pro evropské instituce a evropské mládežnické programy je. Pokud o něčem hovoříme jako o společném a životně důležitém, jako je třeba interkulturní učení nebo účast, není realistické očekávat, že každý pracovník s mládeží nebo vedoucí bude v těchto oblastech automaticky kompetentní, pokud není odpovídajícím způsobem proškolen. Organizace a účast na odpovídajících školicích aktivitách může proto být velmi důležitá nejen pro úspěch projektu, ale také pro dosažení jeho vzdělávacích cílů.

Být schopen převést a upravit tyto hodnoty pro mladé lidi.

Hlavním úkolem pracovníka s mládeží, vedoucího nebo školitele (nemusí vždy zároveň jít o manažera projektu) bude adaptovat a převést hodnoty a vzdělávací principy do programu vhodného pro mladé lidi. Půjde také o schopnost pochopit mladé lidi a komunikovat s nimi, porozumět jejich hodnotám a začlenit tyto hodnoty do projektu a jeho metodologie.



1.7 Omezení metod zaměřených na projekt

Projekty také mají omezení

Projekt je především nástrojem sociální změny, nebo bychom alespoň chtěli, aby tak byl chápán v mládežnické a sociální práci. Projekty samotné jsou zřídka koncovým článkem, jsou pouze jiným způsobem plánování, organizování, mobilizace a dosahování cílů. Jejich potenciál pro optimalizaci zdrojů a zapojení lidí z nich činí výjimečně vhodný nástroj, zejména pak pro evropské mládežnické projekty. Kromě výše uvedených výhod řízení projektů bychom také měli být schopni rozpoznat a být si vědomi jejich rizik a omezení.

Zvýšená kontrola a zranitelnost

Snížení podpory programům a organizacím na úkor projektů oslabilo organizace, a to zejména při financování specifických projektů, které často mají omezující nebo specifické cíle a formu. Je také snadnější kontrolovat rozvoj organizace sledováním počtu a velikosti podpořených projektů. Omezování podpory projektu může zabránit vývoji programů a každopádně může omezit možnosti rozšíření organizace. O mnoha projektech se rozhoduje pravidelně (ročně nebo jednou za půl roku), a tak může být nezávislost a volnost chodu organizace omezena. Sponzoři (často veřejné instituce) totiž de facto mají více způsobů kontroly, jež mohou být zahaleny poukazem na rovnost nebo kvalitu projektů. Důraz kladený na projekty dovoluje vládám jednoduše ovlivňovat rozsah aktivit nevládních organizací, a to prostřednictvím rozhodování o udělení či neudělení podpory. Alternativou by se mohlo stát sledování potřeb a perspektiv mládežnických organizací.

Krátkodobé perspektivy mládežnické politiky a programů

Všichni se shodneme na tom, že pro mládežnické instituce je důležité, aby zůstaly v souladu s mladými lidmi. Tak budou schopné jednat a neustále se jim přizpůsobovat. Ale důraz na projekty jako nástroje politiky by neměl omezovat střednědobé a dlouhodobé politické cíle. Hlubší a pokračující změny ve společnosti nelze prosazovat pouze prostřednictvím krátkodobých projektů. Mnohé projekty jsou bohužel provozovány pod tlakem: zapojení mnoha lidí (vidi-



telné, prezentovatelné, velká čísla) a zapojení různých mladých lidí po celou dobu (vyhnutí se partám, demonstrace otevřenosti atd.). To zabráňuje nebo alespoň ztěžuje střednědobý přístup k práci s některými skupinami mladých lidí. Sám o sobě je tento přístup částečnou příčinou neangažovanosti mladých lidí, tj. fenoménem, který je také následkem.

Mnoho projektů a malé projekty

Všeobecný rozvoj mládežnické politiky na evropské úrovni také znamená, že státy mají nové nebo alespoň různé možnosti jak ovlivňovat mladé lidi a partnery mládeže, což není vždy motivováno jen ušlechtilými zásadami. Vyhledávání pozornosti médií a „prodejných výsledků“ má často za následek preferenci kvantity před kvalitou. V mnoha případech jsou realizovány nekvalitní projekty, které nejsou dostatečně pokryty nebo financovány, ale zároveň vytvářejí efekt „klientely“ nebo politikovi u moci umožňují prezentovat před dalšími volbami tisku velká čísla.

Zvýšení tlaku na pracovníky s mládeží

V minulých letech jsme zaznamenali zvýšený tlak na vyvíjení a řízení projektů profesionálními pracovníky s mládeží. V některých případech to vedlo až k „transformaci“ celého pracovního nasazení do projektů (s určitými pozitivními výsledky), ale i když to tak daleko vždy nedošlo, byl na pracovníky s mládeží vyvíjen tlakem, aby „mysleli jinak a jednali jinak“. Po pracovnících s mládeží je požadována role projektových manažerů, administrátorů a expertů na fundraising. I když má tento tlak často své opodstatnění, nezřídka se stává, že pracovníci s mládeží stále častěji dostávají zodpovědnost v oblasti, v níž nejsou způsobilí. Samozřejmě se tím zvyšuje profesní „tržní“ hodnota pracovníků s mládeží, ale zároveň se tím zvyšuje riziko, že je to na úkor bližšího vztahu s mladými lidmi, stability a bezpečnosti, které jsou v této oblasti práce tradičně nízké. Část dopadu takových politik můžeme také vidět v rostoucích počtech pracovníků s mládeží, po kterých je „vyžadována“ práce ve formě konzultací nebo musí působit na volné noze.

Pravdivé projekty s falešnými potřebami

Důraz kladený na podporu projektu jako formu mládežnické politiky může mít odvrácený efekt ve vytváření nadbytečných projektů nebo projektů, jejichž potřeby nejsou jasné. Taková situace může

nastat zejména v případech, kdy organizace spoléhá na to, že s pomocí projektových peněz přežije, udrží si své základní funkce nebo pozice. Bez udělené podpory by to nebylo možné. Ačkoli nemusí být vždy nutně v sázce kvalita projektu, může být u takových projektů vytvořena umělá priorita. To je viditelné zvláště v organizacích, které jsou zapojeny do mnoha různých projektů.

Stejně, ale nerovně

Při udělování podpory se prosazuje demokratický přístup, kdy je kladen důraz na kvalitu každého projektu a méně na statut jeho nositele (ačkoli ten se často posuzuje podle předchozích záznamů). To může v některých případech vést k podobnému zacházení s velmi odlišnými skutečnostmi. Podmínky pro úspěšné uskutečnění projektu závisí na mnoha aspektech: na předchozích zkušenostech, rozsahu a financování organizace, na její strukturální kapacitě, která umožňuje zvládat zpoždění v platbách, na její vnitřní součinnosti a schopnosti mobilizovat různé úrovně expertizy atd. To často podtrhuje rostoucí tendence k tomu, aby organizace získaly nebo našly doplňující fondy, které by pokryly výrazné části jejich rozpočtů. Je jasné, že některé organizace tento úkol zvládají lépe než jiné, včetně schopnosti formálně splnit kritéria. Organizace, které tuto možnost nemají, musí často realizovat vysoce rizikový projekt na úkor kvality, nebo jsou nuceny projekt ukončit. Bylo by zajímavé zjistit, kolik bylo celkem malých organizací, které z vlastních zdrojů finančně participovaly při projektech Mládež pro Evropu, akce D. V tomto případě si princip rovnosti protirečí s deklarovanou hodnotou dostupnosti (evropských) mládežnických programů pro všechny mladé lidi. Kdybychom parafrázovali Orwella – tak si jsou „všechny projekty rovné, ale některé si mohou být rovnější“.

Deformace v mládežnické politice a v řízení projektů

Všechna rizika mládežnické politiky založené na řízení projektů, z nichž některá mohou projekty opravdu ohrožovat, spočívají buď v samotném řízení projektu, nebo v definici a řízení mládežnické politiky a programů. Nejsou tedy podstatou řízení projektů a lze jim zabránit nebo je napravit.

I ostatní způsoby rozvoje mládežnické politiky a podpory mládežnických programů čelí podobným rizikům, někdy dokonce ve větším měřítku, a přitom ve srovnání s řízením projektů poskytují méně výhod.

Důležité prvky v řízení evropských mládežnických projektů.





Je třeba zmínit, že realizace mládežnické politiky a programů vyžaduje profesionály, kteří si uvědomují svou roli, moc a vliv a kteří musí být odpovídajícím způsobem vyškoleni a monitorováni.

Projekty a programy skutečnosti jsou ve skutečnosti odrazem politických hodnot a priorit. V mnoha zemích dávají zodpovědnému pracovníku nebo politikovi možnost ovlivnit projekt i přidělování veřejných zdrojů (zejména prostřednictvím projektů). Projekty jsou vždy projevem politiky, která v zastupitelské demokracii ztělesňuje dosažení rovnováhy mezi různými trvalými zájmy.

Proto je důležité uvědomit si již připomenutou skutečnost: řízení projektů je vlastně nástroj s mnoha funkcemi a vlastnostmi. Záleží na tom, co z něj tvůrci mládežnické politiky a praktici udělají, na jejich schopnostech a dovednostech, na jejich hodnotách a zájmech a na jejich schopnosti učit se.

Interkulturní rozměr projektů

Ať už bude projekt provozován v rámci programů Rady Evropy, Evropské unie nebo čistě na národní úrovni, stále častěji je součástí všech úrovní práce s mládeží interkulturní učení.

Interkulturní učení se stalo důležitým kritériem a rozměrem. Je součástí cílů programů, priorit mládežnické politiky, konkrétních cílů projektů a také metodologie. Lze se s ním setkat v mnoha knihách, právních textech o mládežnické politice v Evropě, ve formulářích žádostí a formulářích pro projektové zprávy. Najdeme je také v programu aktivit mnoha mládežnických projektů.

Viděli jsme, do jaké míry je interkulturní učení hodnotou, prioritou a metodologií v programech Rady Evropy a Evropské unie. Také jsme krátce prozkoumali jeho dvojí roli v propagaci lepšího porozumění rozdílům mezi zeměmi i v rámci stejné země (např. mezi většinou a menšinami, přistěhovalci atd.).

Interkulturní učení jako takové je předmětem dalšího školicího kitu, který se v této řadě připravuje. Proto se o tomto tématu, o němž existuje rozsáhlá metodologická, praktická a teoretická literatura, již nebudeme zmiňovat. V této fázi bychom rádi upozornili na interkulturní zásahy, ke kterým pravděpodobně při řízení projektu dojde, ať už je výsledkem evropského partnerství nebo zapojení několika kultur do projektu „doma“.

1.8 Kultura a řízení projektů

„Kulturní zásah“ může být více či méně zřetelný, ale zároveň může být také považován za viníka problémů podle toho, do jaké míry jsou účastníci projektu obeznámeni s touto problematikou. Interkulturní učení a zájem o xenos v zahraničí nebo doma přináší řadu podnětů a motivací pro vedení projektu či účast na něm. Jednou z výzev interkulturního učení je skutečnost, že nikdy nemůžeme s jistotou tvrdit, co se v postoji jednotlivce vztahuje ke kultuře a co k osobnosti. Realizace interkulturního projektu s sebou také často přináší nutnost komunikace v alespoň jednom cizím jazyce, čímž se zvyšuje riziko nedorozumění, k nimž opravdu často dochází a která připisujeme jazyku, komunikačním obtížím nebo kulturní odlišnosti. Příčiny nedorozumění nejsou vždy jednoznačné, protože jazyk je také součástí kultury, ale tendence k etnicitě a generalizaci jednotlivých zážitků a jednání pomocí přiřazení stereotypních kulturních vlastností je velmi silná a může být prvním krokem ke kulturnímu uvědomění.

Vlivem kultury na různé styly a praxi řízení se zabývaly mnohé výzkumy. I když zdůrazňovaly určité stávající vztahy ve smyslu rčení „Yo no creo en las brujas, pero que las hay, las hay“,² nevedly vždy ke konečným závěrům. Kulturní odlišnost je příčinou mnoha zábavných i méně zábavných situací, které se v multikulturních projektech stávají. Aniž bychom usilovali o inovaci nebo generalizaci, zmíníme nyní některé oblasti, kde se ve vztahu k řízení projektů pravděpodobně objeví konflikty, zmatek, frustrace nebo excitace.

Kultura a moc

Ne vždy jsme schopni pochopit, že všechny kultury mají stejnou hodnotu. Když se snažíme určit hierarchii mezi kulturami, většinou začínáme tou naší („lepší nebo horší“, více či méně „rozvinutá“, „silnější nebo slabší“ atd.).

Plánování a řízení projektů vždy zahrnuje více či méně explicitní vyjednávání a harmonizaci odlišných, ale většinou navzájem slučitelných zájmů. Vnímání sebe sama a vnímání druhého ovlivňuje způsob, kterým budou partneři vyjednávat a hledat společná řešení.

² „Neověřím na čarodějnice, ale určitě existují.“ Tato věta je připisována Federiku García Lorrcovi.

Důležité prvky v řízení evropských mládežnických projektů.





Kdo přebírá iniciativu za projekt? Kdo určuje hranice? Kdo rozhoduje, co je vhodné a co není vhodné? Kdo „navštěvuje“ koho a kdo je „doma“? Kdo projekt „vlastní“?

To jsou jen některé z otázek, které pravděpodobně zasáhnou do vyjednávání a realizace projektu a v nichž bude hrát roli i kultura.

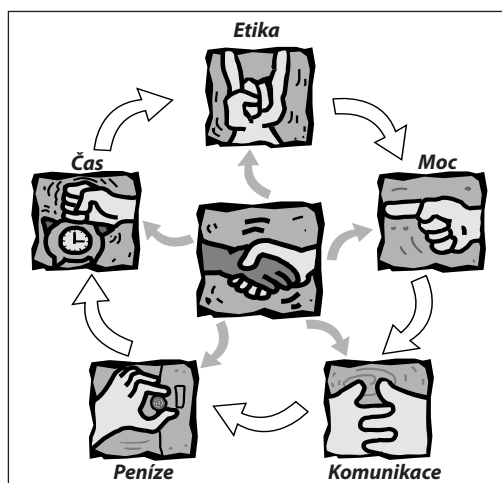
Kultura a organizace

Kdo je v Evropě dobře organizován a kdo špatně? Kdo definuje, co je dobrá organizace? Jaká jsou kritéria, podle nichž se pozná dobrá a účinná organizace?

Kritéria účinnosti organizování jsou často považována za univerzální, přičemž právě projekt je mistrným příkladem organizace úsilí nebo záměru. Přesto jsou někdy kritéria definována, praktikována a hodnocena radikálně odlišnými způsoby. Pro některé bude ideální přístup krok za krokem, zatímco jiní se budou cítit dobře při postupu několika kroky zároveň. Improvizace, kterou lze za jiných okolností nazývat kreativitou, je jednou z nekonfliktnějších situací. Ve skutečnosti jde často o splnění či (ne)splnění očekávání a konfrontaci způsobů práce.

Kultura a čas

Ten, kdo je dobře organizovaný, je také dochvilný. Řízení času je často jen eufemismem pro dochvilnost. Všichni víme, kdo má v Evropě pověst dochvilných, kdo nedochvilných a kdo je až příliš přesný. Úcta je slovo, které může snadno přenést pocity a debaty na emocionální úroveň. Ano, jedna hodina se skládá ze 60 minut, na tom se všichni shodnou, ale logické následky různého zacházení s časem jsou chápány velmi odlišně.



Zásahy a interakce různých faktorů mohou proces interkulturní spolupráce – a jeho úspěšné zvládnutí – výrazně zkomplikovat.

Kultura a komunikace

Komunikace sama o sobě je zdrojem konfliktů, zejména v napjatých situacích. O čem komunikovat, jak o tom hovořit a kdy? Co je důležité partnerovi říci a co by mělo zůstat nevyřčeno? Jaká je míra závazku v komunikačním procesu a jaká je role komunikace k uspokojení ... komunikace? Proč se partnerství mezi nejlepšími přáteli ze školického kurzu nebo studijního pobytu, která začala tak dobře, někdy zaseknou kvůli nedostatku komunikace? Do jaké míry je možné pokusit se porozumět jiné kultuře?

Kultura a peníze

Ekonomická síla a kapacita – reálná a předpokládaná – má silný vliv na kvalitu a charakter interkulturních vztahů. To jsme již viděli výše v souvislosti s mocí. Ale kromě zřejmého vztahu mezi penězi a mocí a jejich důsledků na velmi praktické otázky (kdo kde zažádá o peníze, kdo koho podporuje, kdo rozhodne kde a jak utratit peníze) se vztah a postoje k penězům mohou výrazně lišit a být chápány jako prvek kulturní odlišnosti a zdroj konfliktu.

Stejným způsobem funguje postoj vůči veřejným grantům, včetně evropských peněz: co je dobrá praxe a moudré řízení, co je oportunistus nebo špatné hospodaření, co je „podvádění“ a co je moudré nebo chytré účetnictví? Jak vážně jsou brána finanční pravidla a jak dobře jsou vedeny účetní knihy? Zajímavým aspektem je samozřejmě skutečnost, že v evropských programech jsou pravidla uplatňována na všechny stejným způsobem a že všichni procházejí stejnými procedurami (i když to se v souvislosti s decentralizací takových programů, jako je Mládež pro Evropu, poněkud změnilo).

Kultura a etika práce s mládeží

Další příčinou údivu a konfliktů mezi kolegy a partnery, o které se většinou nemluví, je profesionální etika a základní pravidla. Rozdíly obvykle vyniknou poté, co vyvolaly negativní dojem.

Důležité prvky v řízení evropských mládežnických projektů.





Kdo má brát zájem účastníků „vážně“? Jaká je role vedoucího mládeže a pracovníka s mládeží a jeho chování vůči mladým lidem? Je přijatelné pít alkohol? Kdo má převzít zodpovědnost jednat? Do jaké míry znají pracovníci s mládeží omezení a povinnosti svých kolegů v zahraničí? Kdo je dobrý a moderní pracovník s mládeží a kdo není?

1.9 Co dělat?

Jak jsme již zmínili výše, cílem této stručné kapitoly je načrtnutí některých problémů, se kterými se nositelé a manažeři mládežnických projektů, pokud se dají na mezinárodní spolupráci, pravděpodobně setkají. Principy a metody rozvoje interkulturního učení mladých lidí při mládežnické výměně jsou obsahem jiné publikace. Kapitola 3 poskytuje rady na téma práce v multikulturních týmech.

S ohledem na výše uvedené problémy je však užitečné vzít v potaz některé základní principy či základní pravidla interkulturní spolupráce.

**Doporučení pro
mezikulturní spolupráci.**



Přijměte nejistotu a nejednoznačnost

Existence relativní nejistoty či zmatení norem je normální. Nezapomeňte, že vaši partneři se mohou cítit stejně. Nezáleží na tom, jak tvrdě se budete snažit, vždy nastanou překvapení a situace, které budete schopni pochopit až později.

Může to být kulturou...

...anebo také ne! Snažte se vyhnout tomu, abyste postoje druhých interpretovali na základě stereotypů, které jste o lidech určité národnosti či z určitého prostředí získali. Zejména se snažte zvládnout tendenci k potvrzování těchto stereotypů. Je možné, že váš partner opravdu jedná podle stereotypů! Ale je také možné, že tomu tak není. Pamatujte si: stereotypy zpravidla jsou velmi zaujatým a velmi zjednodušeným obrazem reality. Pokud to bude možné, snažte se partnerovo jednání pochopit. Umožněte jim, aby si sami uvědomili spojitost se svou kulturou. Pokud toto uvědomění vzejde z nich samých, budou v lepší pozici a pravděpodobně se neurazí nebo nebudou cítit nutnost se bránit.

Vhodným způsobem, jak se vy či vaši kolegové můžete připravit na setkání se zemí, s níž budete v kontaktu, je četba knih o dané zemi a její kultuře, nejlépe od autora, který z této kultury pochází. To vám může pomoci. Před odjezdem si najdete čas na zamyšlení – možná společně s mladými lidmi a/nebo vašimi kolegy – o předsudcích, které jste o lidech z dané země mohli získat nebo slyšet. Jejich zopakování vám a vašim přátelům pomůže uvědomit si, že jde o předsudky. I když vždy můžete najít lidi, kteří mohou určitý předsudek potvrzovat (když se budete hodně snažit, podaří se vám to!).

Vžijte se do kůže druhých lidí!

Ano, souhlasíme s tím, že jde o celkem odvážné doporučení. Avšak ať už jste na návštěvě, nebo jste navštíveni, zkuste si představit, jak byste se cítili, kdybyste byli na místě druhého člověka (který může mít např. omezenou znalost jazyka, pravděpodobně i pocity nejistoty, není zvyklý na jídlo nebo počasí, má obavu o vývoj projektu, je závislý na dalších lidech atd.). Pokus vcítit se do druhého člověka může pomoci pochopit, jak se partner cítí, a jeho postoje se tak stanou srozumitelnějšími.

Udělejte si jasno o svých limitech a podmínkách, kterým jste vystaveni...

Pokud znáte podmínky nebo výsledky, které jsou pro váš projekt a vaši organizaci zásadní, budete mít při vyjednávání lepší pozici a dokážete jasněji objasnit své požadavky. Podobně to platí o principech a hodnotách. Pokud si je ujasníte, můžete je a jejich *raison d'être* lépe vysvětlit. Pokud lidem vysvětlíte podmínky, kterými se musíte řídit, je většina z nich dostatečně citlivá a zkušená, aby vás respektovala a pomohla vám v jejich splnění. To od vás také vyžaduje určité úsilí odlišit, co je opravdu důležité, od toho, co je jen doplněk nebo co se jednoduše vztahuje k vašemu způsobu práce (pamatujte si: vždy existují alternativy!).

...a připomeňte si, že to, co chcete říci, pravděpodobně nikdy nebude chápáno způsobem, jakým jste to mysleli.

Máme tendenci zapomínat, že je to téměř zázrak, že si vzájemně rozumíme napříč hranicemi. V případě společného jazyka je iluze vzájemného porozumění ještě větší. A může být ještě větší v pří-



padě, že jeden z partnerů používá mateřský jazyk. Pamatujte si: pouze vy víte, co si ve skutečnosti myslíte! Můžeme očekávat, že nás naši partneři většinou přesně uslyší a pochopí, budme ale připraveni i na skutečnost, že tomu tak být nemusí. A i když rozumíte a jste pochopeni, praktické důsledky tohoto faktu jsou velmi odlišné (lidé mají různé způsoby interpretace věcí a jednání).

Vše se dá udělat více způsoby!

Vždy existují různé způsoby, jak dosáhnout stejných cílů, a stejně tak neexistuje jediná metoda, jak věci dělat. Ten „náš“ způsob je samozřejmě nejlepší a nejnornálnější (pro nás), ale ostatní s námi pravděpodobně nebudou souhlasit (také mají svůj nejlepší a nejnornálnější způsob). Když implicitně nebo explicitně hodnotíte postoje a práci ostatních lidí, uvědomte si svůj vlastní etnocentrismus.

Prodiskutujte/vyjednejte si základní pravidla...

Zejména v případech, kdy již máte předchozí zkušenosti s interkulturními projekty, může být užitečné, když s partnery nejdříve prodiskutujete základní pravidla komunikace či nakládání s programem a s mladými lidmi a dohodnete na nich. Samotné definování pravidel nemusí být tolik podstatné, ale diskuse nabízí skvělou příležitost k odhalení možných různých přístupů a současně může ukázat citlivost na určitá témata. Existence určitých pravidel také poskytuje příležitost, jak se při jejich realizaci dotknout citlivých témat a spolu s partnery a účastníky je zhodnotit. Měli bychom se však vyhnout tomu, abychom se stali otroky pravidel; pravidla jsou prostředkem, který má usnadnit komunikaci a vyjednávání, a nikoli sadou norem, které by měly být slepě používány.

Důvěra!

Pokud se zapojujete do mezinárodních nebo evropských projektů spolupráce, je mezi partnery třeba vysokého stupně důvěry. To je však nutné odlišit od upřímných a romanticky naivních postojů: abychom si uvědomovali, co se může pokazit, a abychom o tom s partnery a kolegy mohli diskutovat, musíme být alespoň trochu asertivní. Cennost zkušeností a bohatost kultury je založena na nemožnosti všechno předvídat.

Takže by vždy měla existovat určitá důvěra v partnery, v mladé lidi. Bez této důvěry a odpovídajícího uznání vzájemné důstojnosti (znalosti kultury) vzniká riziko, že hned na počátku převládne zaujatost a nejistota a že tak bude odstartována spirála naplňujících se negativních očekávání. Pokud jste na pochybách, uvědomte si, že pohostinnost patří k nejrozšířenějším a nejdůležitějším hodnotám lidských společenství (včetně Evropy!). Pravděpodobnost toho, že vaši hostitelé dělají vše, co je v jejich silách, a že si vaši hosté uvědomují vaše úsilí, je velmi vysoká.

Tolerance!...

Vzhledem k tomu, že nemáme lepší vyjádření, musíme použít slova tolerance v tom, abychom vyjádřili potřebu akceptovat někdy věci tak, jak přijdou. Nejdříve se na ně podívejte, snažte se je pochopit a teprve poté reagujte. Ne všechno je předvídatelné a na druhou stranu je legitimní očekávat, že vaši partneři dělají to nejlepší, co mohou. Avšak může se stát, že toto „nejlepší“ nemusí být dle našich vlastních standardů dostatečně dobré. Jeden z našich přátel řekl, že tolerance dává smysl pouze tehdy, pokud je bolestivá a obtížná. Jaká je jinak hodnota toho, že „jsme tolerantní“?³ Interkulturní učení je velmi prospěšný proces a zkušenost, může být ale také obtížné.

... a upřímnost.

Interkulturní učení musí být založeno na schopnosti účastníků tohoto procesu analyzovat jej. Musí být schopni debatovat o něm, včetně konfliktních témat, v metakomunikačním nebo hodnotícím procesu. Kromě samotného procesu učení, který je součástí hodnotícího procesu, může tato konfrontace pocitů a zážitků napomoci vyjasnění atmosféry, zbavení se vzájemných frustrací a rozladění, které se mohlo nahromadit. Bez takových momentů konfrontace, které jsou velmi časté, existuje nebezpečí, že spolupráce skončí, nebo že v budoucnu převáží dohady a nedorozumění.

**Doporučení pro
mezikulturní spolupráci.**



³ BERGERET, Jean-Marie, citován v „Navigare Necesses est“.



T-Kit
Řízení
projektů

Zužijte to nejlepší!

Přes všechna rizika, která jsme zmínili, je interkulturní učení i velká zábava! I když může a musí probíhat i doma, kde také existují multikulturní prostředí, která jsou možná stejně zajímavá jako jakákoli skupina mladých lidí v zahraničí, zůstává faktem, že jen málo věcí může mladým lidem a pracovníkům s mládeží nahradit radost z cestování či zážitek z toho, kdy stanou tváří v tvář odlišnosti, novým, někdy exotickým věcem či když zažívají pocity cizince, návštěvníka nebo turisty (anonymním, volným atd.). Neberme to jako problém. Změňme postoj a naopak to berme lehce a jako zábavu! Ne všechno lze předem připravit a upřímně řečeno: ať už jsme vedoucí nebo účastníci projektu, někdy si celý zážitek zapamatujeme především díky malým nehodám.

Jděte na školení!

V souvislosti se zážitky s interkulturním učení platí jedna věc: zejména v zahraničí procházejí pracovníci s mládeží stejnou zkušeností jako účastníci. Pracovníci s mládeží a manažeři projektu však mají možnost se na to připravit. Jedním z hlavních cílů evropských mládežnických programů a politiky je poskytnout pracovníkům s mládeží a mladým lidem všeobecně školení o interkulturním učení. Znalosti, dovednosti a postoje pro interkulturní práci se dají naučit, rozvinout a zlepšit. Nikdo se nerodí vševědoucí a naše úsilí směřuje k tomu, abychom dělali lepší projekty.

Takže si pamatujte: evropský mládežnický projekt je víc než jen úspěšný formulář žádosti...

**Doporučení pro
mezikulturní
spolupráci.**





2. Co je projekt?

2.1 Řízení projektů není...

Řízení projektů se stalo základním kamenem rozvoje mládežnických organizací. Nejde však o jediný způsob, jak provozovat a řídit organizaci nebo instituci! Je to jeden z nástrojů pro organizování úkolů a dosahování konkrétních cílů a lze jej porovnat a odlišit od následujících termínů:

- **Strategické plánování:** dlouhodobější zaměření a definice postupů, aktivit a rozvoje organizace. Znamená schopnost předvídat a připravit se na strukturální změnu nebo přizpůsobit se v průběhu relativně dlouhého časového období. Strategické plánování obvykle ovlivňuje nebo bere v potaz strukturální a infrastrukturní změny (nebo je spouští).
- **Taktické plánování:** je velmi podobné projektovému plánování. Taktické plánování se týká různých kroků a procesů, kterých je třeba k dosažení cílů strategického plánování nebo k řízení organizace v kratším časovém období. Zejména jde o adaptaci a reakce na nepředvídané změny nebo pokrok.
- **Cyklické či opakované plánování:** řízení či práce na pravidelných událostech a akcích, které mají předvídatelný či pravidelný průběh (např. aktivity během prázdnin, valné hromady atd.)
- **Denní plánování:** zabývání se činnostmi, které je třeba učinit ihned nebo ve velmi krátkém časovém období.
- **Mimořádné plánování:** opatření a činnosti, přijaté s cílem reagovat na neočekávané situace, k nimž může dojít.
- **MBO – Management By Objectives (Řízení dle cílů):** přístup k řízení úkolů a týmů, který je zaměřen na cíle, jichž je třeba dosáhnout. Týmům je často ponechán prostor, aby rozhodly o nejlepším způsobu, jak cílů dosáhnout (někdy nezbyvá příliš prostoru pro flexibilitu a adaptaci!). V souvislosti s MBO hovoříme o relativně vysoké autonomii zaměstnanců, pracovníků či dobro-

volníků. Měl by stimulovat jejich kreativitu, angažovanost a produktivitu (přitom předpokládá se, že cíle jsou definovány společně). Jde spíše o styl či přístup v managementu.

- **MBWA – Management by Walking Around (Řízení chozením okolo):** zkratka vytvořená Scottem Adamsem, tvůrcem komiksů Dilbert o absurdnosti managementu a podnikání. MBWA lze vyložit jako řízení chozením okolo, dokud se eventuálně něco nestane. Jde spíše o antitezi managementu, protože ten alespoň naznačuje nějaký druh činnosti nebo alespoň plánování...
- **Krizové řízení:** zabývá se řešením postupně přicházejících krizových situací. Podobně jako MBWA to není příliš účinný způsob řízení, neboť ten by měl vedoucím pracovníkům umožnit předvídat a předcházet krizím. V pozitivnějším smyslu slova hovoříme o krizovém řízení jako o způsobu vyrovnávání se s výjimečnými a neobvyklými krizemi či katastrofami.

2.2 Mládežnický projekt je...

Oxfordský slovník anglického jazyka definuje „projekt“ jako „individuální nebo společný počin, který je pečlivě naplánován a je navržen k dosažení konkrétního cíle. (např.) *výzkumný projekt/celostátní projekt na podporu rozvoje podnikání*“.

Lidé pracující s mládeží, kteří tuto otázku obdrží na začátku školení o řízení projektů, nabízejí širokou paletu odpovědí. Zde jsou některé z nich:

- „podpora nápadu, strukturování série nápadů, směřování různých návrhů činnosti“;
- „předvídání, plánování a definování průběhu činností, které chceme vyvíjet, abychom dosáhli specifické situace v budoucnosti“;



- „popisování procesů změny, která probíhá ve určitém čase a v specifické situaci a která směřuje k vytvoření nové situace v určitém momentu v budoucnosti“;
- „proces zahrnující vytvoření uceleného schématu, které bere v potaz různé aspekty jedné situace za účelem dosažení jiné situace“;
- „sen, proces, nástroj, který lze použít k projekci sebe sama do budoucna, k stanovení úkolů a cílů“;
- „vycházení z přítomnosti při představě budoucnosti (zítrka). Společně vypracovaný cíl.“

Původ a smysl slova:

Slovo „projekt“ bylo poprvé použito v šestnáctém století a pochází z latinského *proicere* (= přenést se). Latinský kořen tak naznačuje pohyb, trajektorii, určitý vztah s prostorem a časem. Naznačený proces zahrnuje:

- Start...
- funguje jako základna, odkud...
- se někdo vrhne vpřed...
- směrem k cíli.

Historicky bylo toto slovo a koncept poprvé použito architekty. V patnáctém století obohatil Filippo Brunelleschi tehdejší architektonickou praxi o dva nové prvky:

- Práce na florentské katedrále byla ve čtrnáctém století přerušena. Brunelleschi dostal za úkol katedrálu dokončit a přidat kupoli. Před zahájením prací vytvořil náčrty (projekt neboli plán) kupole v různých perspektivách, které poskytovaly geometrickou představu o celku budoucí stavby. Souhrou těchto perspektiv měla samotná kupole vypovídat o historickém a politickém kontextu města. Florencie se chtěla stát městem otevřeným světu, a tak se kupole skládala ze dvou částí – pláště – vnějšího a vnitřního.
- Brunelleschi zracionalizoval architekturu a dal jí novou časovou perspektivu – přístup, který umožnil oddělit plánování a výkon, projekt a realizaci.

Jeho příklad naznačuje, že bychom se měli znovu zamyslet nad termínem „projekt“ a vidět jej jako **koncept, který slouží k organizaci činnosti**.

Projekty ve vzdělávání a práci s mládeží

Koncept projektu ve vzdělávání nejvíce rozvinul americký myslitel John Dewey (1859–1952), autor známé teorie „učení praxí“ (learning by doing).

Podle něj má projekt čtyři předpoklady:

- proces společenské reflexe, který tvaruje jeho růst a vývoj;
- pozorování poměrů v prostředí, v němž má být realizován;
- znalost toho, co se stalo v podobných situacích v minulosti;
- přístup, který slučuje pozorování přítomnosti a znalost z minulosti, a tak identifikuje jejich význam.

Z toho pro nás vyplývá, že projekt:

- je metodou, která nám umožňuje přenést se od nápadu k akci a při níž dochází ke strukturnímu rozvoji různých fází tohoto procesu;
- má za cíl změnit (společenské) prostředí, ve kterém se bude konat;
- formuje se v určitém společenském, prostorovém a časovém kontextu;
- má vzdělávací rozměr a umožňuje lidem učit se zkoušením různých věcí;
- je produktem kolektivní činnosti;
- nutně zahrnuje vyhodnocení, které zajišťuje propojení mezi nápadem a akcí.

To znamená, že projekty mají různé typické vlastnosti.



Vlastnosti projektu

Projekty mají účel: projekty mají jasně definované cíle a směřují k jasně definovaným výsledkům. Jejich účelem je vyřešit „problém“, což zahrnuje předchozí analýzu potřeb. Cílem je trvalá společenská změna. K jejímu dosažení se navrhuje jedno nebo více řešení.



Projekty jsou realistické: jejich cíle musí být dosažitelné, což znamená, že se musí brát v potaz jak požadavky, tak dostupné finanční a lidské zdroje.

Projekty jsou vymezeny časem a prostorem: mají začátek a konec a jsou realizovány na specifickém místě a ve specifickém kontextu.

Projekty jsou komplexní: projekty vyžadují různé plánovací a realizační dovednosti a zahrnují různé partnery a hráče.

Projekty jsou kolektivní: projekty jsou produktem kolektivní snahy. Vedou je týmy, zahrnují různé partnery a starají se o potřeby ostatních.

Projekty jsou jedinečné: všechny projekty pocházejí z nových nápadů. Poskytují konkrétní odpověď na určitou potřebu (problém) ve specifickém kontextu. Jsou inovativní.

Projekty jsou dobrodružstvím: každý projekt je jiný a revoluční; vždy s sebou nese určitou nejistotu a riziko.

Projekty lze zhodnotit: projekty jsou plánovány a rozděleny na měřitelné cíle, které musí být přístupné k zhodnocení.

Projekty se skládají z částí: projekty mají zřetelné, jasně identifikovatelné části (viz Kapitola 3: Projekt: krok za krokem).

Následující činnosti nelze na druhé straně pokládat za projekty (ve smyslu slova práce s mládeží):

- minulé aktivity, které se zcela stejným způsobem pravidelně opakují;

- aktivity postrádající jasně definované cíle;
- aktivity, které lze kdykoli opakovat nebo přenést někam jinam;
- trvající aktivity.



2.3 Modely projektů

Angažovanost v projektu znamená rozhodnout se pro akci, pro řízenou změnu v průběhu času. „Projekt není sen...ale sen, který se stane skutečností, může být projektem.“

Metoda projektu je rámec, ve kterém se sen může tvarovat a stát realitou.

Moudrost chameleóna (Mali)

Chameleón je opravdu dobrý učitel.

Pozorně ho pozorujte.

Jakýmkoli směrem se vydá, vždy se ho drží.

Udělejte to samé. Mějte v životě cíl a nedovolte ničemu, aby vás od něj odvrátilo.

Hlava chameleóna se nikdy nehýbe, ale jeho oči jsou neustále v pohybu. Nic jim neujde. To znamená: zjistěte vše, co se dá. Nikdy si nemyslete, že jste jediným člověkem na světě.

Chameleón se přizpůsobí barvě svého okolí, ať už je kdekoli. To není pokrytectví. Znamená to být tolerantní a mít sociální schopnosti. Konfrontací se nikam nedostanete. Z boje nikdy nevznikne nic konstruktivního. Vždy se musíme snažit porozumět ostatním. Existujeme a musíme akceptovat, že existují i ostatní.

Když se chameleón pohne, zvedne své nohy a zaváhá.

To znamená opatrnou chůzi.

Když se hýbe, přidržuje se ocasem – pokud ztratí oporu, může se zavěsit. Chrání si svá záda. Dělejte to samé – nejdělejte zbrkle.

Když chameleón uvidí svou kořist, neskočí na ni, ale použije svůj jazyk. Když ji může chytit jazykem, chytí ji. Když se to nezdaří, může vždycky zatáhnout jazyk a nic se nestane. Cokoli děláte, dělejte opatrně.

Pokud chcete udělat něco, co bude dlouho trvat, buďte trpěliví, buďte dobří, buďte lidšší.

Tak to je. Když jste v buši, zeptejte se těch, kteří to vědí, co vás může naučit chameleón.



AMADOU HAMPATÉ BÂ



Existují různé modely projektů, jež reflektují odlišné definice a vývoj metodologie s přihlédnutím k specifičnosti času a specifičnosti oblastí, kde jsou užity. Každý model je také přizpůsoben určitým faktorům – kontextu, cílové skupině, dostupným zdrojům apod. Všechny projekty však mají

podobný vzorec. Tato sekce nabízí řadu modelů. Budeme se snažit identifikovat opakující se vlastnosti a použít je jako základ pro realizační plán našeho vlastního projektu.

Strukturování projektu podle otázek před zahájením projektu

Hlavní problémy	Otázky před zahájením projektu
Definování záměrů, cílů, kontextu a cílové skupiny	V jakém kontextu se projekt bude odehrávat? Jaké změny bude obsahovat? Proč uskutečnit tento projekt? Jaký je předpokládaný výsledek? Pro koho je projekt navržen? Jaké problémy jsou v sázce?
Obsah projektu	Jaké je téma a obsah projektu? Jaký je zvolený přístup (metodologie)? Jaké jsou zahrnuté aktivity? Co je potřeba pro to, aby se projekt rozjel?
Kde a kdy	Kde bude projekt realizován? Jak dlouho bude trvat? Kdy začne/skončí?
Praktické záležitosti	Jaká je požadovaná logistika? Jaké praktické záležitosti musí být zařízeny?
Financování	Jaké jsou celkové náklady (plánování/realizace a vyhodnocení)? Odkud bude pocházet potřebné financování?
Partner	Kdo jsou partneři? Jaká je jejich role? Jak je zařízena spolupráce?
Způsoby činnosti	Je projekt způsobilý pro finanční pomoc? Může využít stávajících prostor (podmínek)?
Komunikace	Interní komunikace: jak obíhají informace uvnitř týmu? Externí komunikace: potřebuje projekt mediální pokrytí? (Proč? Jak? Které aspekty?)
Vyhodnocení a pokračování	Jak a kdy by mělo dojít k vyhodnocení? Kterých aspektů? Proč? Jaké je plánováno pokračování?



Strukturování projektu podle „otázek W“ (inspirováno Laswellovou metodou)

K identifikaci základních prvků projektu a jejich vzájemných vztahů použijte následující otázky. Vaše odpovědi vám poskytnout přehled o projektu a ukáží vám, jak jsou jeho součásti propojeny.

KDO? – PRO KOHO? – S KÝM? (WHO? – FOR WHOM? – WITH WHOM?)

- identifikace partnerů či cílových skupin projektu
- jejich role a vztahy v projektu
- jejich názory na projekt
- silné a slabé stránky zakořeněné v těchto vztazích a názorech

CO? (WHAT?)

- hlavní aktivity projektu – spontánní, organizované a institucionální
- sociální, ekonomický, kulturní, politický a vzdělávací rozměr
- dopad projektu na tyto rozměry

PROČ? (WHY?)

- potřeby a přání splněné projektem
- motivace a zájmy účastníků
- hlavní cíle projektu
- možnosti financování projektu
- vztah mezi cíli účastníků a institucionálními cíli

KDE? (WHERE?)

- společenský kontext projektu a situace účastníků

KDY? (WHEN?)

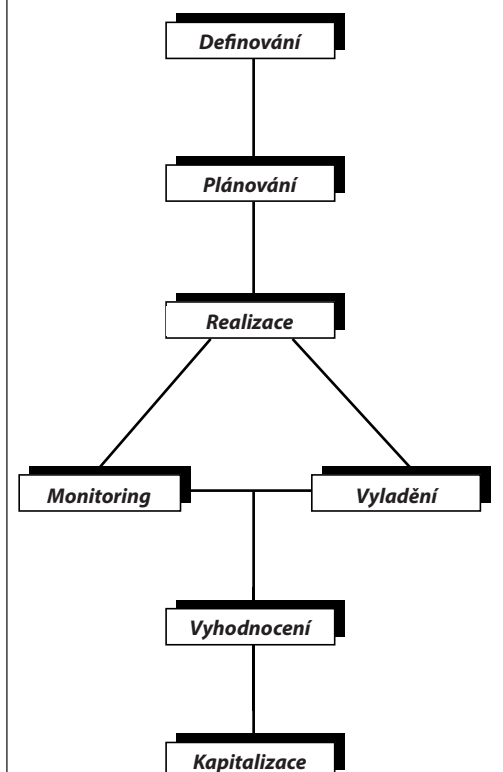
- na jaké období je zaměřen (minulost, přítomnost, budoucnost)?
- krátkodobý, střednědobý či dlouhodobý?
- prostředí účastníků, neboť ovlivňuje projekt

JAK? (HOW?)

- jak byl uskutečněn? Organizační a účastnický proces
- použité techniky a nástroje
- vklad zkušeností účastníků, teorií, jiných projektů atd.

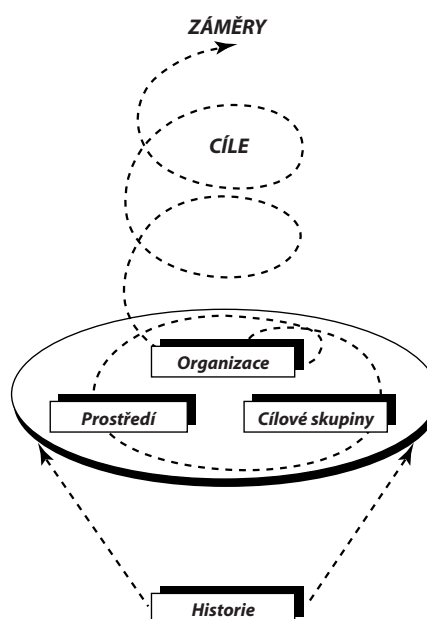


Strukturování projektu podle jednotlivých fází



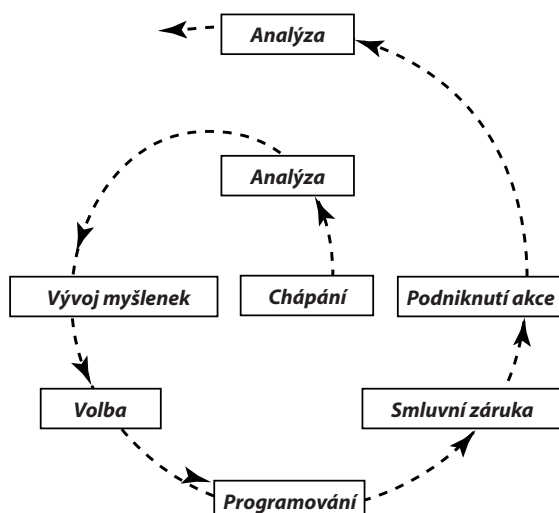
Model spirály

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



Model spirály

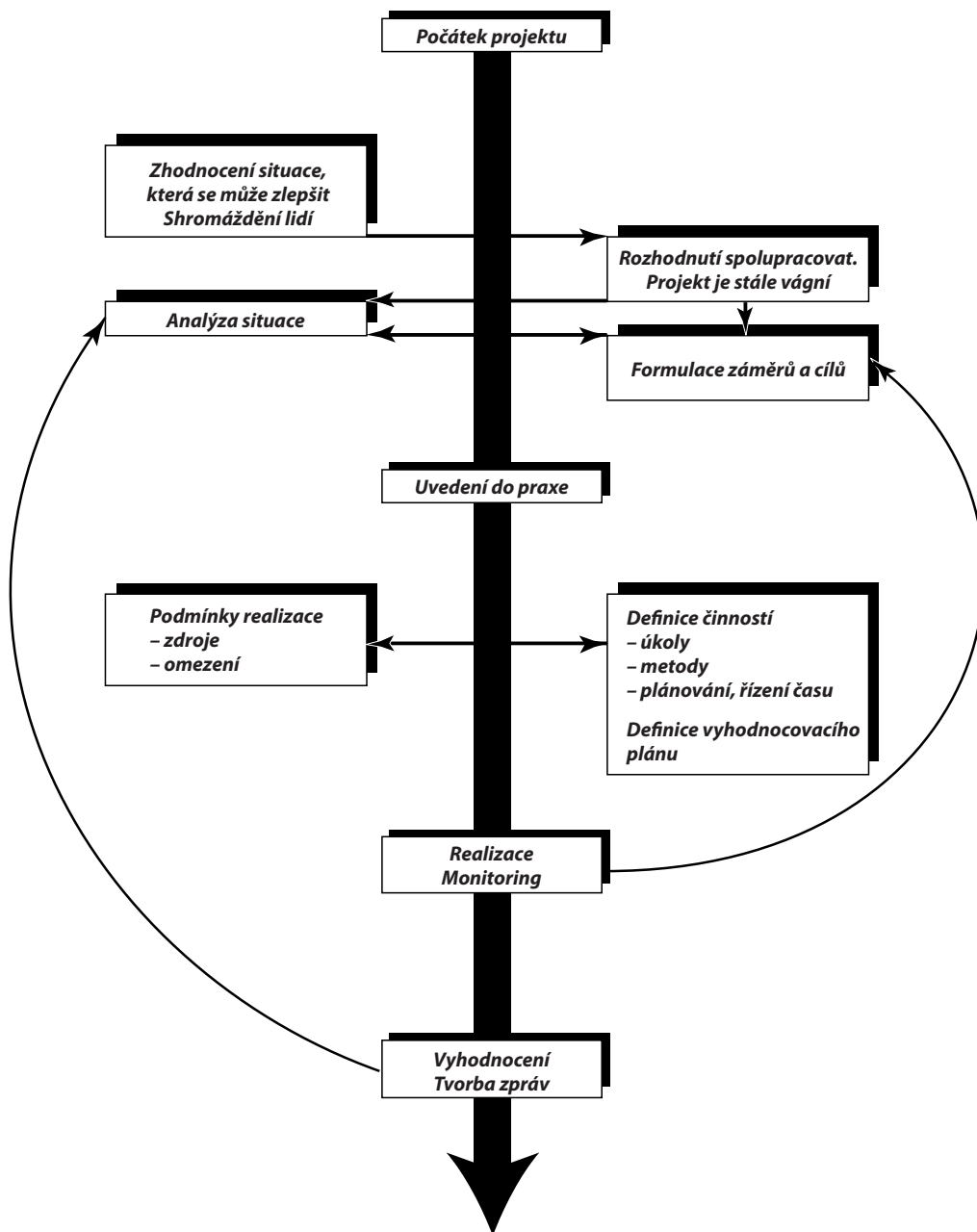
(podle Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (INJEP), *Elaboration d'un projet d'établissement – démarche générale en spirale* / Document 47 / MAFPEN, Rennes 1988)





Schematické znázornění fází plánování projektu

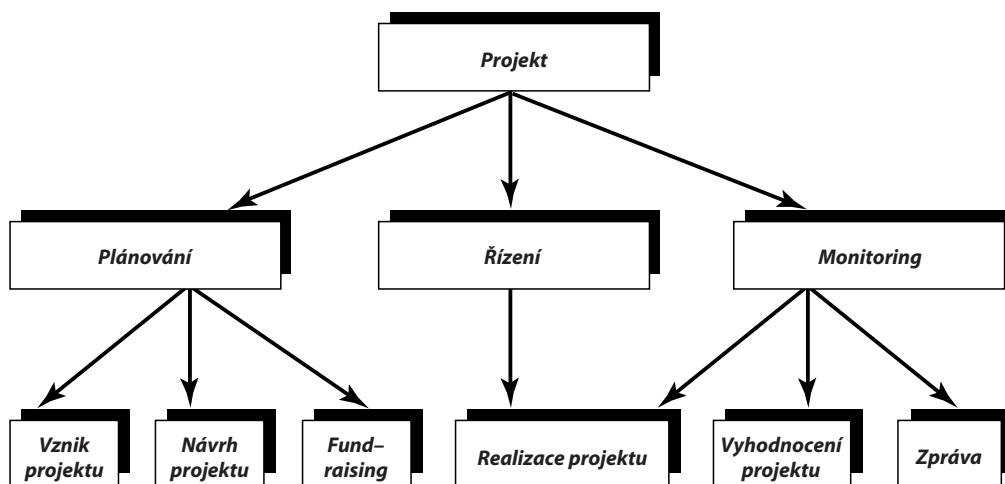
(podle Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), *Méthodologie de project / Document 46 / Direction des Lycées et Collèges, 1990*)





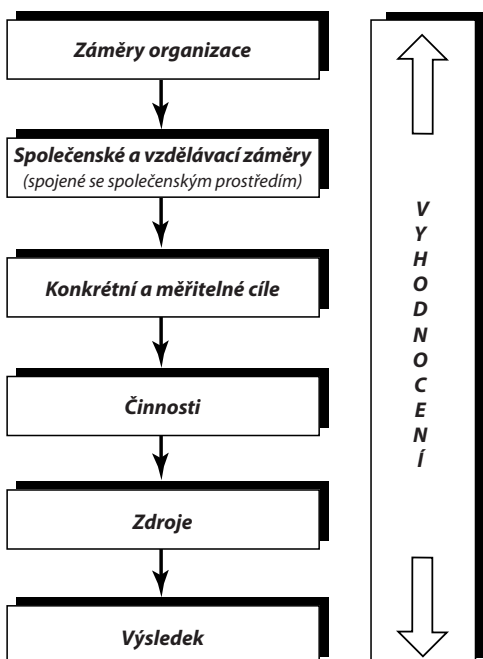
Projektový management – fáze

(ze školicích nástrojů Leonida Kelima / studijní předmět Mladé ženy z menšin a Evropské menšiny / EYC Budapešť prosinec 1999)



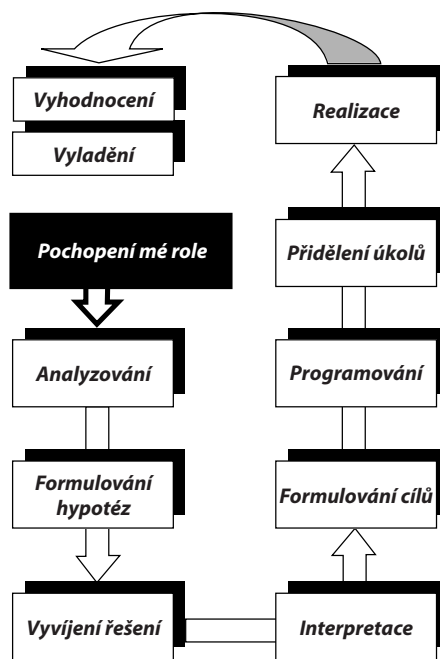
Fáze projektu a vyhodnocení

(ze školicích nástrojů Rui Gomeše)



Plánování projektu na základě mé role v procesu

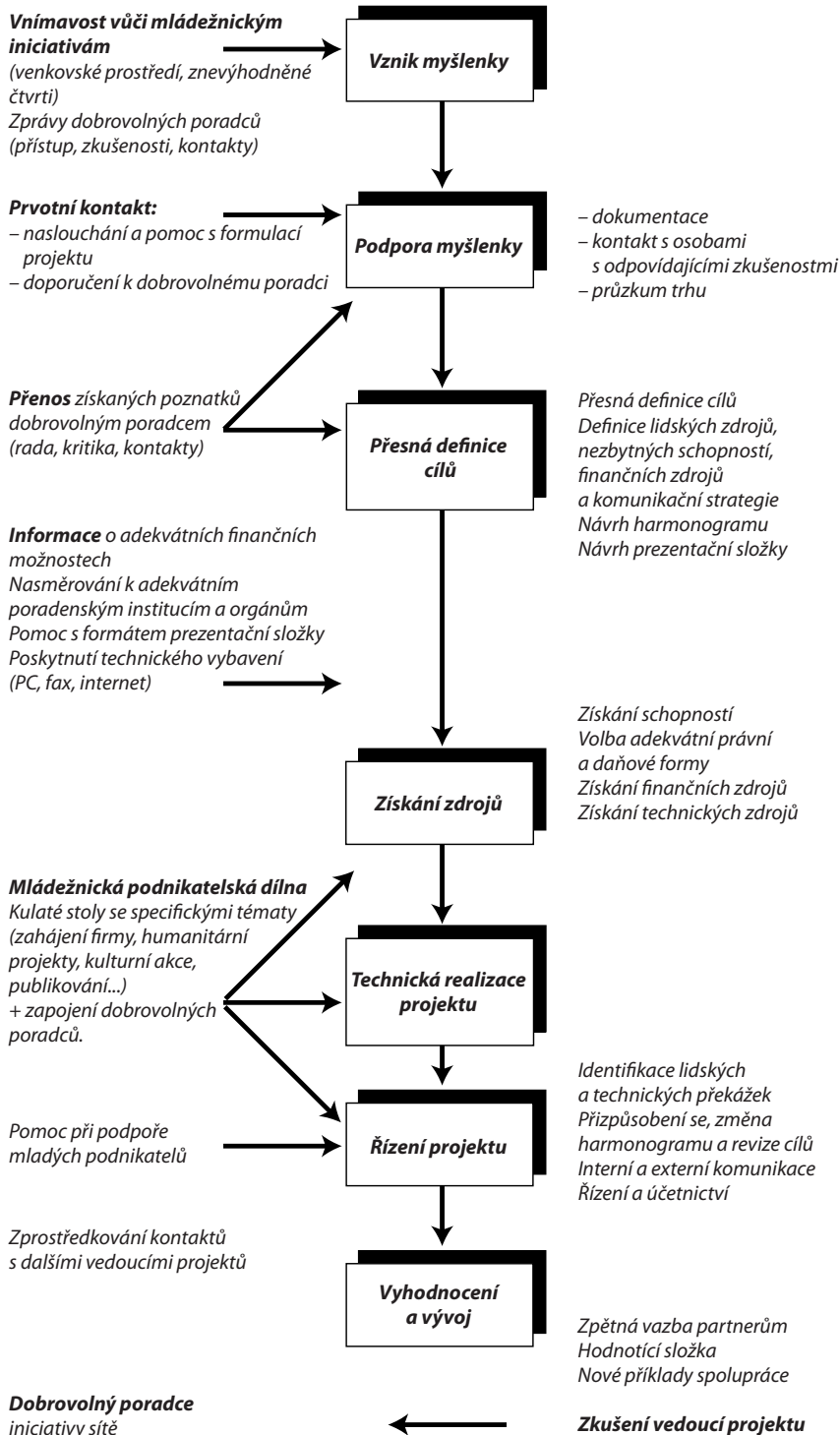
(ze školicích nástrojů Alaina Roye – Université Marc Bloch / Štrasburk)





Fáze vzniku projektu

(model vytvořený francouzskou sítí „Initiatives de la région Midi-Pyrénées“
pro školící kurz kontrolorů mládežnických projektů)





Výše uvedené modely byly použity jako školicí nástroje pro budoucí vedoucí projektů v různých kontextech – projektech vybavenosti, projektech pro práci s mládeží a školních projektech. Některé jsou detailnější a komplexnější než jiné a jejich terminologie se může lišit, ale všeobecně mají stejnou strukturu a každý z nich obsahuje následující fáze:

1) „Vznik projektu“ a „definice“:

- definice a pozadí, prostředí;
- organizace, cíle organizace;
- cílové skupiny;
- chápání – analýza, zhodnocení situace, společenské záměry;
- vznik projektu a podpora myšlenky;
- vývoj, volba, definice záměrů a cílů;
- formulace praktických a měřitelných cílů, formulace aktivit, vyhodnocení zdrojů, formulace činností, plánování;
- hodnotící plán.

2) „Realizace“:

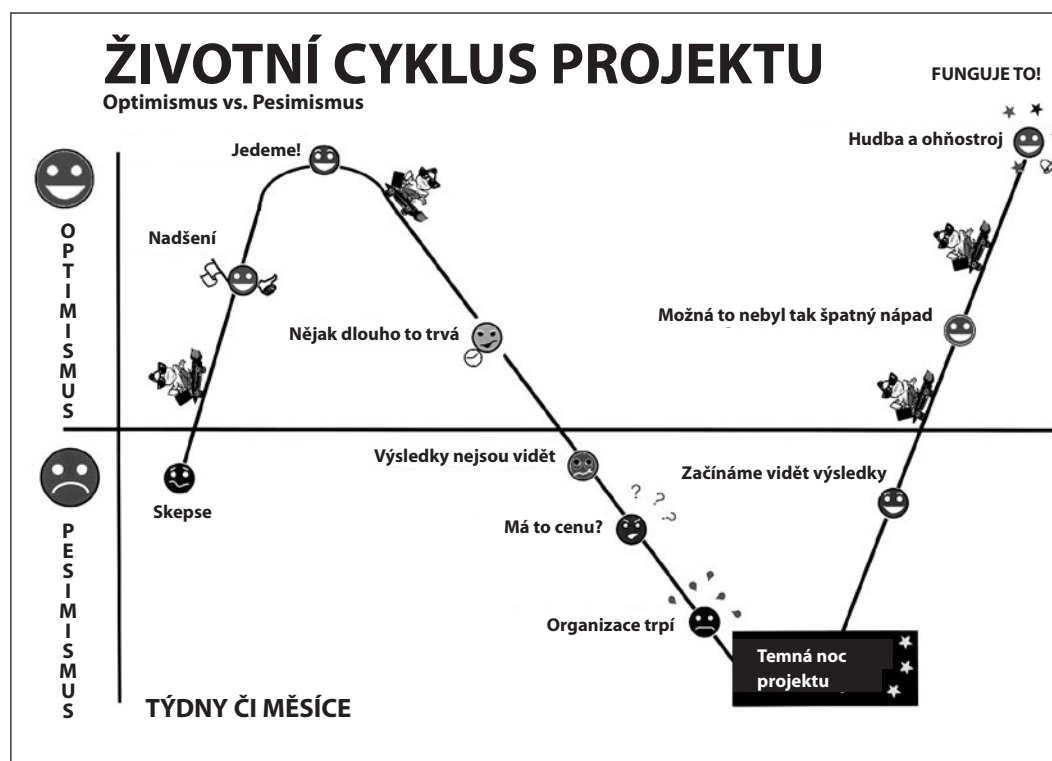
- provedení, realizace;
- plánování, přidělování úkolů, jednání;
- řízení, pozorování, regulování, ladění;
- řízení zdrojů.

3) „Vyhodnocení“:

- vyhodnocení;
- analýza vyhodnocení;
- zhodnocení výsledků;
- zhodnocení využití;
- tvorba zpráv;
- možnosti vývoje.

Rozdělení jednotlivých fází není absolutní a může se v praxi lišit v závislosti na typu projektu, kontextu, cílové skupině atd.

Řídit projekt znamená vést jej od prvotní myšlenky až k dokončení, přizpůsobovat se realitě, řídit zdroje a lidi v průběhu různých fází projektu. Jde o nelehký proces, který vyžaduje koncentraci a jistou výdrž po celou dobu existence projektu... viz níže uvedené grafické zobrazení!



Zdroj: Els van Mourik, Danny Hearty *Knowing me knowing you: an intercultural training resource pack*, Léargas, 1999.



3. Projekt: krok za krokem

3.1 Úvod

3.1.1 O řízení

Řízení lze jednoduchými slovy definovat jako dovednost či praxi kontroly, udávání směru či plánování něčeho: „akt usměrňování či řízení za jistým účelem.“ Jinak řečeno jde o snahu plánovat, organizovat a mobilizovat lidi a zdroje pro konkrétní účel. V případě řízení projektů mluvíme o schopnostech a dovednostech, díky kterým je projekt uskutečnitelný a reálný.

Řízení projektů v dobrovolnických sdruženích a mládežnických asociacích je nástrojem, jak lépe dosáhnout změny. Přesun důrazu z politické výchovy směrem ke školení je doprovázen rozšiřováním nabídek a žádostí o školení v oblasti řízení: organizace času, řízení projektů, řízení organizace, řízení týmu, řízení konfliktů, finanční řízení atd. Rostoucí symbióza mezi komerčním a nevládním neziskovým sektorem, k níž v posledních deseti letech došlo, začala na nevládní organizace vyvíjet tlak, aby pracovaly efektivněji a aby byly profesionálně řízeny. Z oblasti podnikového řízení byla „importována“ slova a koncepty, které se tak poprvé objevily ve třetím sektoru. Tím nejviditelnějším je pojem „zplnomocnění“. Nemělo by nás to však vést k omylu, že oba sektory tyto termíny používají

pro totožnou věc. I když slovní zásoba zní stejně, význam a souvislosti jsou často velmi odlišné.

Nechceme tím říci, že by nevládní organizace neměly být efektivně a profesionálně řízeny. Mělo by tomu tak být nejen proto, že často používají veřejné finance, které by měly být optimalizovány. Opravdu existuje mnoho oblastí v řízení nevládních organizací, které vyžadují stejnou a někdy i vyšší úroveň specializace a zkušeností než v podnikání. Když mluvíme o školení a přípravě manažerů projektu, mluvíme o něčem víc než o technických stylech řízení. Nezapomeňte, že v projektu jde především uskutečnění změny, což znamená, že vedení projektu, které umí vést, se řídí podle toho, co je nejpodstatnější z hlediska potřeb projektu.

Při práci s mládeží a v sociální práci je manažer projektu zodpovědný za spravování materiálů i za řízení lidských zdrojů a za dovedení projektu k očekávanému výsledku.

Manažeři projektů jsou stonožkami – musí to být dobří týmoví pracovníci, dobří komunikátoři, dobří manažeři času, dobří fundraiseři, motivátoři, vyjednávači... Ale především musí zůstat lidmi.

Manažer projektu musí být:

- **organizátor** se schopností chápat, plánovat a koordinovat snahy a zdroje, aby dosáhl cílů
- **stratég** schopný nastavit jasné dlouhodobé i krátkodobé cíle, mít je na paměti a společně nezapomínat na důvody existence celého projektu
- **motivátor** s dovednostmi a postoji, které mu/jí umožní motivovat a přitáhnout lidi k projektu či k účasti na něm (pracovníci, dobrovolníci, mladí lidé)
- **fundraiser** se znalostmi a odvahou žádat o finance, který je bude kompetentně spravovat a integrálně za ně odpovídat
- **aktivista** ve smyslu člověka, který je schopný vidět iniciativu a zorganizovat myšlenky do smysluplných společenských akcí s jasnými hodnotami, které se v průběhu času vyvíjejí
- **vizionář** schopný představit si společenskou inovaci a změnu
- **komunitní pracovník** se specifickým zájmem o záležitosti komunity a/nebo organizace, ve které pracuje
- **sociální pracovník** schopný se starat o lidi bez toho, aby je nahradil, tj. musí být sto je motivovat a dodat jim sebedůvěru, aby vzali budoucnost do svých rukou a začali uskutečňovat své vlastní projekty
- **učitel a žák** schopný posílit individuální pravomoci lidí, který je současně schopen poučit se z nabytých zkušeností a použít je pro organizaci, projekt nebo komunitu – monitorovat a hodnotit proces ve vztahu k cílům, měnit plány a nakonec i cíle ve vztahu k okolnostem



Seznam by mohl být detailnější – jaké funkce či vlastnosti jsou nejdůležitější ve vaší organizaci či projektu? Uvedené vlastnosti samozřejmě nejsou potřeba při všech typech projektů. Velmi často není jejich nositelem jediná osoba, ale nalezneme je rozložené u různých osob v jednom či více týmech. Nicméně je jasné, že hlavní není zdaleka jen „know-how“ či dovednosti. Důležité jsou také znalosti způsobů vzájemného spolužití a spolupráce, využití získaných zkušeností a poučení se z nich. Jinak řečeno, jedná se o postoje. Ty však nelze naučit nebo vysvětlit ve školicím manuálu. Postoje je nutné získat, vyvíjet, revidovat a upravovat v průběhu praxe či v reálných školicích situacích.

Co je „řízení projektu“?

Téměř každý člověk se neustále věnuje řízení na vysoké úrovni. Každý, kdo dokáže obléknout tři děti, dát jim snídani a poslat je do školy, přestože se musí spolehnout na veřejnou dopravu, je skvělý manažer. Každý, kdo umí naplánovat a uvařit večeři pro dvanáct osob, zvládne komplexní administrativu a úkoly. Každý, kdo přežije na sociální podpoře, je finanční manažer. *Lidé jednoduše potřebují odvahu aplikovat tyto dovednosti na jiné situace. (Adinrondack, 1992)*

Řízení může být v podstatě definováno jako zajištění toho, že v projektu budou co nejefektivněji a nejúčinněji využity zdroje, aby bylo dosaženo dohodnutých cílů.

– Co vyžaduje řízení?

Je užitečné od sebe odlišit:

- individuální odpovědnost lidí za řízení vlastní práce
- odpovědnost za řízení organizace (nastavení a monitoring dlouhodobých a střednědobých cílů a vývoj postupů); například vedení mezinárodní mládežnické organizace;
- zodpovědnost za každodenní řízení (co organizace dělá, jak to dělá a jak dobře pracuje) zaměstnanců a zdrojů; například generální tajemník mezinárodní mládežnické organizace a jeho tým;
- zodpovědnost za řízení týmu nebo projektu; například tým, který provádí specifický projekt organizovaný mládežnickou organizací.

– Kdo řídí?

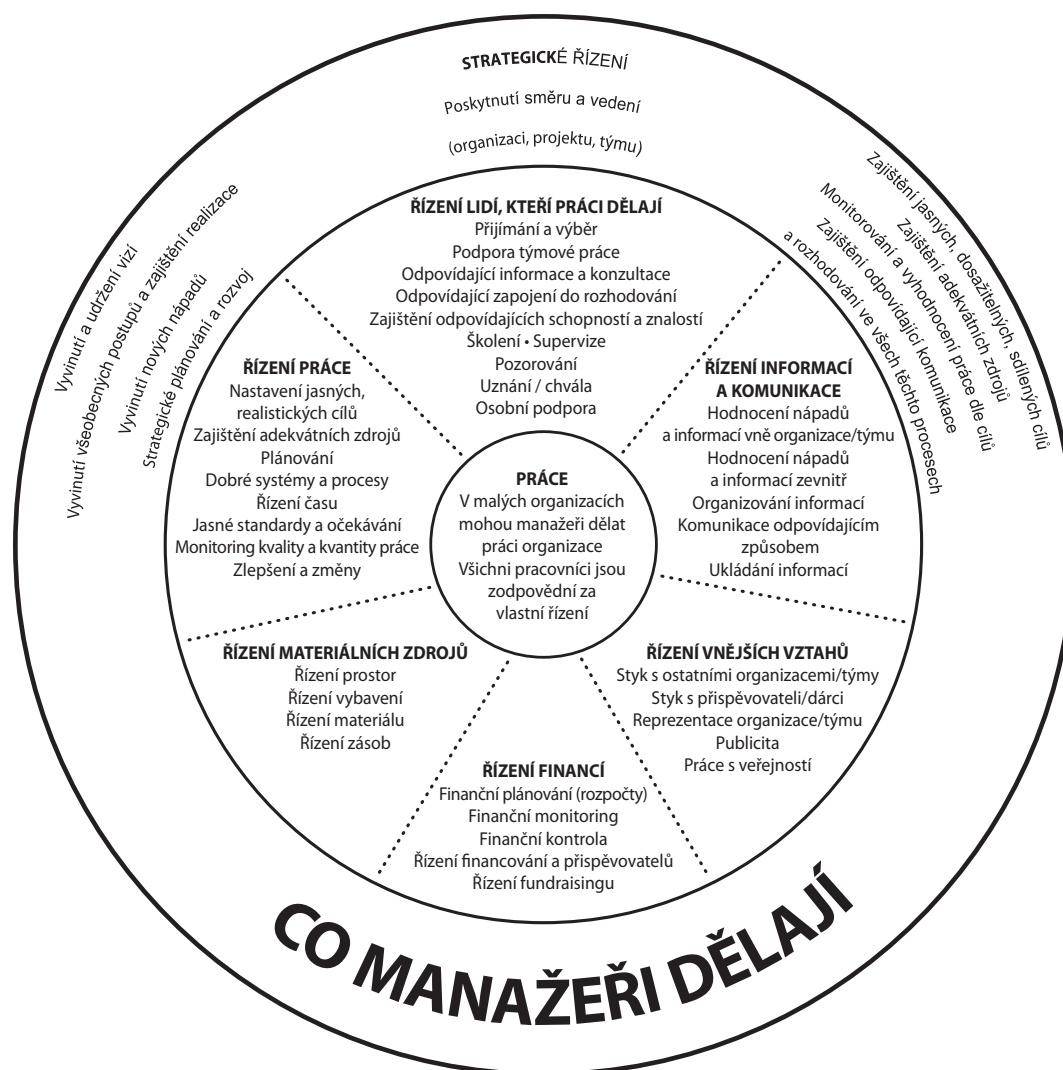
Většinu projektů dnes řídí týmy. Projekty práce s mládeží již nejsou dílem jednoho pracovníka s mládeží, ale kolektivní snahou skupiny složené z několika lidí s různými schopnostmi, zkušenostmi, z různých prostředí a kultur. „Týmy jsou dnes chápány jako řešení problémů s externí adaptací. Na komplexnost problémů odpovídají tím, že dohromady nabízejí rozličné perspektivy. Dynamické změny povzbuzují tým při zásadních rozhodnutích ovlivňujících dění“ (Schneider a Barsoux, 1997).

8 důvodů úspěšnosti projektů

1. Organizační struktura vyhovuje projektovému týmu.
2. Projektový tým se podílí na plánování.
3. Projektový tým se angažuje při vzniku harmonogramu.
4. Projektový tým se angažuje při vzniku reálných rozpočtů.
5. Projekt řádně využívá plánovacích metod a nedovolí, aby projekt zanikl ve fázi plánování.
6. Projektový tým pracuje s úředníky, politikami a procedurami, ne proti nim.
7. Projektový tým se dohodne na konkrétních a realistických cílech projektu.
8. Cílová veřejnost je zapojena od počátku projektu.



– Co manažeři dělají?



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

8 důvodů neúspěšnosti některých projektů



1. Nedostatečná autorita.
2. Chybějící účast a plánování projektového týmu.
3. Chybějící účast projektového týmu na řešení problémů.
4. Nedostatečné komunikační dovednosti.
5. Nedostatečné technické dovednosti.
6. Nedostatečné administrativní dovednosti.
7. Nerealistický harmonogram projektu.
8. Nejasné cíle projektu.



Čtyři faktory úspěšného projektu!

V úspěšném řízení projektu musí dojít k propojení čtyř odlišných faktorů, které však vždy nemusí být ve shodě.

Potřeba nebo problém	Nápad a vize
Projekty fungují nejlépe, pokud lidé, kteří je vyvíjejí, chápou a uvědomují si potřeby a problémy, které je třeba řešit. Je důležité řádně vyhodnotit konkrétní potřebu nebo problém. Co způsobuje jejich vznik? Jaké jsou symptomy? Jaká je jejich míra? Pro koho představují problém?	Projekty potřebují ke sjednocení všech aktivit a snah vizi. Z vize plynou strategie, cíle a plány práce. Idea stojící za projektem by měla být dostatečně jasná, aby bylo zřejmé, jak významně a trvale se potřeby nebo problémy projektem změni.
Příležitost pro projekt	Schopnost
Projekty potřebují prostor, ve kterém fungují, nebo si jej musí vytvořit. Projekty vyžadují aktivní podporu, a to nikoliv pouze finanční. Projekt potřebuje podporu klíčových osob a aktivní účast cílové skupiny.	Projekty potřebují správnou rovnováhu dovedností, energie, zdrojů a organizace, aby se rozběhly a přinesly výsledky. Potřebují být navrženy účinně s důrazem na dosažení požadovaných výsledků.

Všechny tyto faktory bychom při tvorbě projektu měli považovat za rovnocenné, a tak bychom je měli i hodnotit. Přílišné zaměření se na jeden nebo dva faktory může vést k přehlédnutí ostatních.

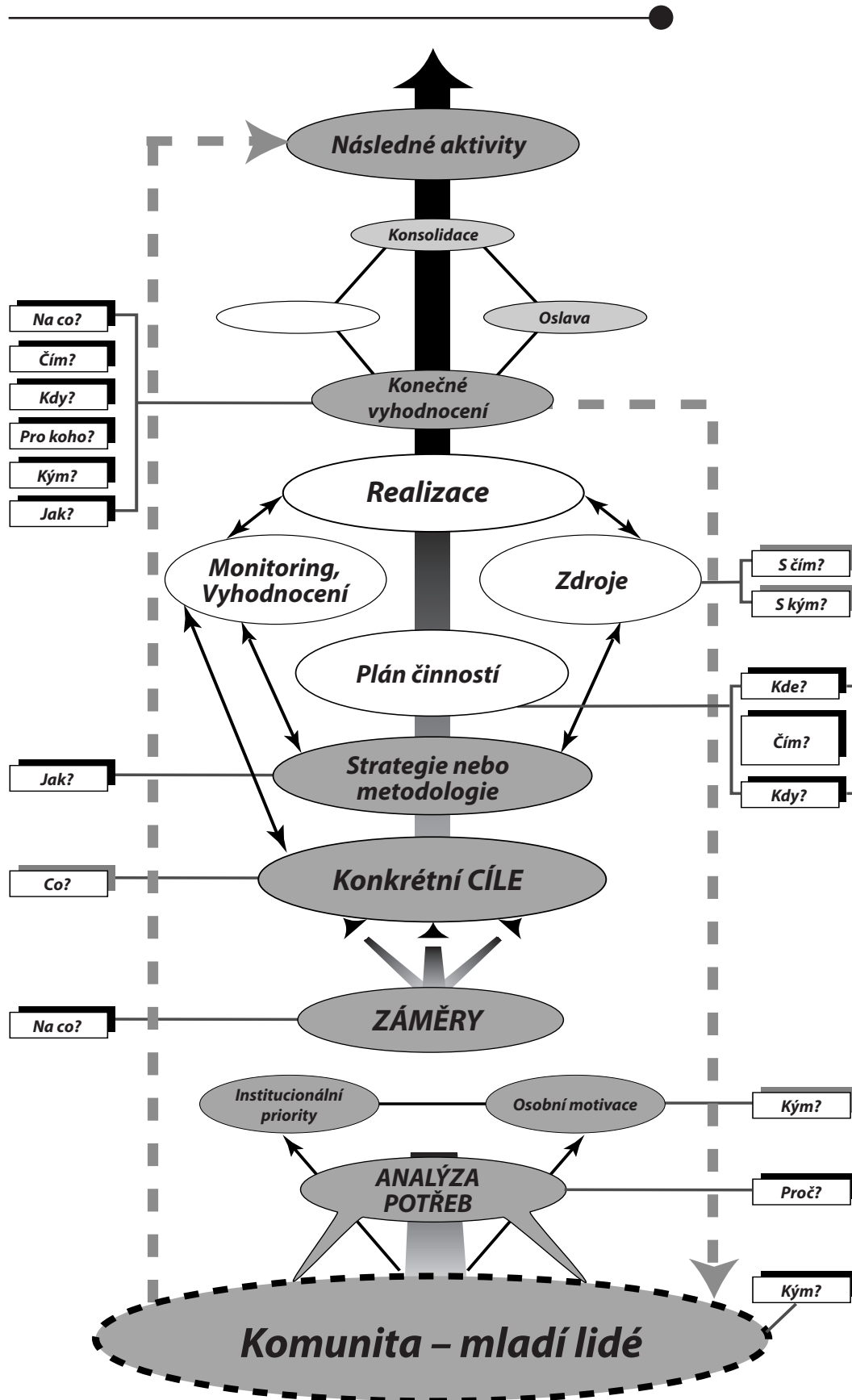
3.1.2 Návrh modelu

Existuje mnoho způsobů, jak plánovat a řídit projekt, pravděpodobně stejně tolik, kolik je projektových manažerů. Existuje také o mnoho více schémat, která vysvětlují jednotlivé kroky plánování projektu, jež se liší od těch, které jsme vám představili v minulé kapitole. Všechna jsou platná a mají svá pro a proti. Účel rozvoje dovedností a postojů při plánování projektu by se dal jednoduše vyjádřit jako:

Umožnit kontrolu nad projektem těm, kteří jej vedou, tj. projektovému manažerovi nebo řídicímu týmu. Budou tak moci měnit plány, přizpůsobovat se nečekaným situacím, využít nové příležitosti. A hlavně si ujasní, proč dělají to, co dělají. Tímto způsobem kontrolují, usměrňují a řídí projekt, namísto toho, aby byli sami vedeni projektem, lhůtami a požadavky různých stran.

Schéma, jímž se budeme v této kapitole řídit, není lepší ani horší než jiná schémata. Používáme jej již několik let pro různé školicí aktivity a při vedení mnoha projektů. Aktuální schéma stále vychází z modelu, který přijal tým prvního dlouhodobého školení Evropského mládežnického centra v roce 1990 a který byl přizpůsoben různým změnám. Rozhodli jsme se pro něj po porovnání s jinými schématy (viz Kapitola 2.3), neboť je srozumitelný, logický a flexibilní. Měli byste jej používat a číst přesně tak, jak je uvedeno výše: jako nástroj, který vám pomůže s plánováním a chápáním vašeho projektu v každém kroku a pomůže vám vytěžit co nejvíce z vašeho úsilí i z úsilí vašich kolegů či mladých lidí. Pokud vám schéma zcela nevyhovuje, klidně je pozměňte podle vašich potřeb. Některé části lze přeskočit, jiné zase přidat.

V dalším textu najdete schéma a podrobné vysvětlení jednotlivých grafických prvků, stejně jako návod, jak postupovat při školení o řízení projektů („Náměty pro školení“), jak formulovat žádost („Napište do formuláře žádosti“) a konkrétní příklad mezinárodního mládežnického projektu („Pojďme do Ban Uppy!“). Se čtením vám pomůže Kojot na okraji textu, který vám ukáže, kde v kapitole najdete jednotlivé složky.





3.1.3 Definice – Realizace – Vyhodnocení

Jednoduchým a často používaným způsobem, jak si představit projekt, je jeho rozdělení na tři hlavní momenty: definici, realizaci a vyhodnocení.

Definice

Definice představuje veškeré prvotní plánování a přípravné práce – od analýzy potřeb k definici cílů a identifikaci aktivit a nezbytných zdrojů. Jde o „neviditelnou“ práci, která se děje ještě před zahájením projektu. Zde se projekt formuje a zde je předem rozhodnuto o jeho osudu. Práce v této fázi by měla zahrnovat:

- analýzu potřeb společenské reality
- analýzu schopností a zájmů organizace a podporovatelů
- předběžnou definici záměrů a konkrétních cílů
- identifikaci možných/pravděpodobných aktivit
- potřebu vyhodnocení
- kalendář projektu
- potenciální zdroje
- partnery
- napsání návrhu projektu
- eventuálně i žádost o finance

Realizace

Realizační fáze se často překrývá s fází definice, protože mnoho úkolů, které již představují součást projektu, se odehrává ještě ve fázi definice.

Realizační fáze musí vzít do úvahy:

- současné aktivity a jejich propojení
- řízení zdrojů: lidských, finančních a technických
- strategii komunikace a vztahů s veřejností
- proces vyhodnocení, zpětnou vazbu a regulaci
- účetnictví a vedení záznamů
- způsob, jak zajistit účast lidí, zejména mládeže a celé okolní komunity

Vyhodnocení

Vyhodnocení je součástí projektového plánu a probíhá většinou na konci projektu. Současně je však třeba uvažovat o potřebě průběžného hodnocení. Projekt totiž nekončí na konci aktivit: tak jako veřejnost „nevidí“ jednu část definice, velmi často nevidí ani vyhodnocení a různé úkoly s ním spojené:

- hodnotící procesy: tj. kontrola čeho bylo a čeho nebylo dosaženo
- dopad na komunitu a na organizaci
- zvážení pokračování
- poděkování a „oslava“ se zúčastněnými lidmi
- vytvoření dokumentace
- zasílání finančních zpráv, uzavření účetnictví

Jednou z výhod toho, že se na řízení projektů nahlíží v těchto třech fázích, je skutečnost, že se tak bere v potaz celý život projektu včetně vyhodnocení. Jak víme, mnoho projektů nemá potíže s prováděním aktivit, ale spíše s dokončením různých úkolů uvedených v kolonce „vyhodnocení“. Omezení tohoto pohledu spočívá v tom, že zmíněné tři fáze jsou částečně uměle vytvořené: přesah je poměrně vysoký. Jednotlivé etapy se navzájem natolik ovlivňují, že může být obtížně odlišit, co kam patří. Nikdo však nemůže dělat projekt bez přípravy, realizace a zhodnocení.

Grafické schéma plánování projektu bylo navrženo tak, aby umožňovalo vizuální pochopení zmíněných tří momentů (i přesto, že jde o rozdělení do jisté míry umělé).

3.1 4 Schéma „otázek W“ – čili „Laswelova metoda“

Proč? Na co? Kdo? Kdy? A kde? – To je pět základních otázek, které pomáhají vyjasnit „proč“ a „jak“ projekt probíhá. Tyto otázky jsou užitečné zejména při školení o řízení projektů, neboť účastníkům pomáhají ujasňovat jejich myšlenky a činnosti. Zároveň pomáhají odlišit a pochopit různé kroky projektového plánování (např. rozdíl mezi analýzou potřeb a záměry).

Kompletní seznam těchto otázek je také velmi užitečný pro napsání žádosti, zejména pokud neexistuje předtištěný formulář. Bez ohledu na instituce jsou to nakonec tyto otázky, na něž potřebuje znát odpověď každý potenciální sponzor nebo podporovatel.

Tyto otázky jsme přidali na okraj grafického schématu projektu. Vzájemně se doplňují.



3.2 Definování projektu

3.2.1 Představení komunity

Mnohé mládežnické projekty patří do kategorie komunitních projektů v tom smyslu, že oslovují určitou komunitu nebo skupinu mladých lidí. Komunita může být jak širší (někdo může považovat za komunitu i národ), tak může být cílová skupina velmi úzká a specifická. To bude záviset na rozsahu projektu a jeho záměrech. Při přemýšlení o komunitě je důležité si zapamatovat, že projekt je tvořen:

- pro (mladé) lidi
- s (mladými) lidmi
- (mladými) lidmi

Projekt není vytvářen jen pro dobro organizace, sponzorů či vedoucího projektu. Projekt jako organizovaná snaha o společenskou změnu má lidem přinést něco nového. Přinést něco, čeho se nedostává. Něco, co je potřebné. Něco, co je důležité. Výchozím bodem je proto vždy komunita. V této fázi je důležité se zamyslet na tím, jaký je náš vztah k lidem, které tento projekt zasáhne? Co o nich vím? Co vědí oni o mně? S jakými stereotypy nebo předsudky se budeme potýkat? Jak se přes ně přeneseme?

Lidé, komunita, jsou *raison d'être* projektu. Jak je zapojit již od samého počátku – to je pravděpodobně nejdůležitější otázka fáze definování. Rozhodne nejen o úspěchu či neúspěchu projektu, ale také o jeho společenské hodnotě.



**Pojďme do Ban Uppy! ...
a podívejme se na
konkrétní příklad
mládežnického projektu:**

V této kapitole budeme jako příklad řízení projektu sledovat příběh sdružení Ban Uppa! Teorii tak převedeme do praxe.

Začneme v Banville, malém a stále ještě mladém předměstí na okraji metropole, kde žije mnoho přistěhovalců, kteří do práce většinou dojíždějí do města nebo

do sousedních průmyslových zón. Mladá populace je zde početnější, než je národní průměr. Je zde nedostatek pracovních míst, úroveň úspěšnosti ve škole je nižší než národní průměr. Jde o komunitu se špatnou mediální pověstí, která je známá především svou sociální nestabilitou, delikvencí mládeže a méně závažnými trestnými činy spojenými s obchodem s drogami.

Pracujeme v Ban Uppě! – místním sdružení, které před dvěma lety založili studenti a učitelé, kteří byli znepokojeni nedostatkem kulturních příležitostí pro mladé lidi. Sdružení, jehož hlavním účelem je nabízet alternativu zdravého životního stylu a kulturní a společenský rozvoj mladých lidí, je aktivní zejména v organizaci mimoškolních sportovních činností a kulturních událostí ve čtvrti. Většina aktivit je zaměřena na mladé lidi, ale některé jsou určeny všem obyvatelům.

Jsmo dva studenti sociální práce s mládeží na praxi v Ban Uppě! a byl nám svěřen úkol rozvinout práci a aktivity mladých lidí. Rada Ban Uppy! podporuje všechny naše návrhy projektů a aktivit, které by mohly být pro mladé lidi prospěšné.

3.2.2 Analýza potřeb

Proč?

Proč je projekt potřebný?

Proč je relevantní?

Proč by se o něj měli všichni zajímat?

3.2.2.1 Sociální analýza

Ať už mluvíme o sociální realitě, o komunitě či šířeji o společnosti,⁴ projekt, se kterým začínáme, by měl odrážet potřeby, podmínky a specifika cílových skupin, kterým je určen a s nimiž souvisí.

Popravdě řečeno, většinou nejdříve máme nápad a poté se objeví projekt (je to náš nápad). „Bůh chce; člověk sní; projekt se zrodil...“, tak zní parafráze Fernanda Pessoa. Řečeno méně poeticky: často pouze předvídáme potřeby a po jejich propojení náhodnými faktory uvidíme příležitost pro projekt.

⁴ Zaměření bude velmi záviset na sociálním a geografickém rozsahu projektu. Může se týkat jedné čtvrti (např. vytvoření centra mládeže, kde se po večerech mohou scházet mladí lidé) i velmi rozsáhlé reality, například celé Evropy (např. vytvoření sítě center mládeže pro ovlivňování evropské mládežnické politiky). Závisí na typu problému, kterým se projekt zabývá.





Často je to tak dobře. Nicméně mnoho nápadů a snů zůstane v této fázi, neboť v realitě, kterou se snažily oslovit, nenašly správnou odezvu. Horší je to se špatně koncipovanými nápady, které jsou někdy realizovány proti zájmům lidí, jimž mají sloužit. Navíc mohou vyvolat jejich apatii až zneprátení, protože prostě neodrážejí potřeby komunity. Rozdíl je v tom, do jaké míry projekt odráží potřeby společnosti nebo skupiny, kterou se snaží oslovit.

Analýza potřeb nám připomíná, že bez ohledu na to, jak báječný může náš nápad být a jak důležitě a klíčově může naše role vypadat, nemá smysl nic, co není potřebné. V tržních pojmech: nesnažte se vyrábět nabídku, pokud po ní není poptávka. Snaha vyrábět nabídku proto, aby vznikla poptávka, je v sociálním poli příliš riskantní, než aby šlo o nosný princip. Mluvíme o lidech, o účasti, občanství a autonomii mladých lidí.

Analýza potřeb zahrnuje sociální, politické a ekonomické podmínky, které existují v oblasti projektu a kvůli nimž je projekt potřebný. Může se týkat situace cílové skupiny nebo všeobecné sociální situace komunity. Sociální analýza je klíčová, neboť by měla určit sociální záměry a cíle projektu a přijmout plán práce. Na druhou stranu by měl projekt být, zejména pokud je zaměřený na sociálně vyloučené, zakotven v místním kontextu a jeho cílem by měla být změna nebo zlepšení situace. Sociální analýza také přispěje k identifikaci cílové skupiny.

Analýza potřeb hledá odpovědi na následující otázky:

- Jaké jsou potřeby a touhy mladých lidí?
- Jakou prioritu pro ně tyto potřeby mají?
- Chce to komunita i mladí lidé?
- Liší se od toho, co se v dané oblasti již dělá?
- Má to smysl ve svém vlastním kontextu?
- O jakou změnu by měl projekt usilovat?

Pro získání pozitivních odpovědí na tyto otázky či alespoň pro to, abyste věděli, jak je získat, mohou pomoci následující otázky a nápovědy:

- Kdo tyto potřeby identifikoval jako prioritní? Lidé zvenku, nebo zvnitřku komunity?

- Už se stejná věc v této komunitě nebo ve čtvrti dělala? Co jiného by nový projekt přinesl? Jak by se mohl vyhnout nástrahám, které ohrožily předchozí projekty?
- S kým byla konzultována možnost takového projektu? Jak se hodí k veřejným úřadům a soukromým iniciativám v oblasti?
- Do jaké míry bere v potaz úsilí, potřeby a přání lidí, kterým chce pomoci? Jak jsme je zahrnuli a jak jsme se s nimi radili při naší analýze potřeb?

NE:

- Nezačínajte svůj projekt proti vlivným lidem v komunitě (můžete být sabotováni).
- Nemyslete si, že víte všechno.
- Nedělejte projekt pro mladé lidi, ale dělejte ho s nimi!
- Nedělejte projekt jen proto, že je to módní.
- Nepropadněte pasivitě, fatalismu nebo pesimismu!



ANO:

- Zeptejte se na názor těch, kteří se projektu účastní!
- Zeptejte se na názor většího množství lidí včetně potenciálních partnerů, sponzorů nebo těch, jejichž podporu byste mohli potřebovat (alespoň je nebudete mít proti sobě)!
- Přemýšlejte o sociální dynamice, kterou může projekt nastartovat (negativní i pozitivní)!
- Hledejte výsledky podobných projektů v jiných oblastech. Fungovaly?
- Pamatujte si, že neexistuje objektivní analýza.
- Udělejte ji, když je třeba ji udělat!
- Mějte odvahu jít proti proudu!



Pojďme do Ban Uppy!...

Rada nás požádala, abychom začali pracovat na projektu, který by byl naší vlajkovou lodí a který by organizaci a městu přinesl něco nového. Protože je zde tolik mladých lidí a neustále se mluví o delikvenci, byla by rada ráda, kdybychom se tímto problémem nějakým způsobem zabývali.

Delikvence je opravdu vážným problémem a také poškozují pověst mladých lidí. Ale my jsme byli zvědaví, zda jde opravdu o problém sociability a vzdělání mladých (hlavně chlapců), nebo zda jde o symptom vycházející z jiných problémů, konkrétně nezaměstnanosti, chudoby a přítomnosti drog.

Rozhodli jsme se:

- vyrazit tam, kde se mladí lidé scházejí, a poslechnout si, jaký je jejich názor;
- zorganizovat neformální setkání, abychom to mohli s mladými lidmi prodiskutovat;
- promluvit si se zaměstnanci školy a místní policií;
- promluvit si se sdružením rodičů;
- setkat se s dalšími místními (mládežnickými) sdruženími.

Analýza potřeb



Napište do formuláře žádosti

- V mnoha formulářích žádostí je analýza potřeb rozprostřena do různých částí a otázek.
- Nejčastěji však analýzu potřeb musíte sepsat již na začátku v rámci výkladu o kontextu projektu nebo o pozadí žádosti. Někteří sponzoři se mohou zeptat přímo na to, jaká je vaše analýza potřeb, jak byla udělána nebo – častěji – jaké změny projekt přinese.
- Nezapomeňte, že jen málo věcí je jasných téměř všem! Často je nutné vysvětlit i věci, které vám připadají zřejmé. Ověřte si, zda analýza, kterou uvádíte ve formuláři žádosti, nějakým způsobem odpovídá či je v souladu s prioritami financování vašeho sponzora! A jako vždy, když se žádá o finance – ušetřete si už teď případné budoucí problémy: říkejte pravdu!





Náměty pro školení

Následující otázky byly použity při individuální a skupinové práci na několika kurzech se zaměřením na řízení projektů.



Důležitost projektu

- a) Proč je projekt potřebný a důležitý?
- b) V jaké komunitě/sociálním kontextu se odehrává?
- c) Jakým problémům mládež/komunita čelí?
 - Jak a kým byly identifikovány?
 - Jaké jsou příčiny těchto problémů?
 - Jaké jsou priority, hlavní potřeby? Proč právě tyto priority?
- d) Jaká je souvislost s postavením mladých lidí a jak zlepší jejich situaci?
- e) Co bude chtít projekt změnit?
- f) Co je realistické a dosažitelné?
- g) Už projekt někdy někdo udělal?
 - Dělá ho nyní někdo jiný?
 - Co je na něm inovativní?

Osobní motivace a schopnosti

- a) Proč projekt děláte? Co očekáváte, že projektem získáte, čemu se z něj naučíte a čeho se jím zbavíte?
- b) Jaké schopnosti či kvalifikaci pro něj máte? Jaké hodnoty vás motivují?
- c) Jsou vaše zájmy a hodnoty slučitelné s cíli projektu i veřejnosti? A s cíli vaší organizace?

Role a cíle organizace

- a) Do jaké míry se projekt hodí k cílům, hodnotám, tradicím a zkušenostem vaší organizace?
- b) Jaké zkušenosti má vaše organizace s takovým typem projektu?
- c) Stojí vaše organizace plně za projektem? Jaký pro ni může znamenat přínos? Jaká rizika z něj pro organizaci plynou?

Až budete procházet otázky, zapisujte si poznámky o tom, jaké jste našli odpovědi a na které otázky ještě odpovědět neumíte.

Analýza potřeb





3.2.2.2 Institucionální priority a hodnoty

Kým?

Projekt málokdy vede jednotlivec sám. V evropské praxi práce s mládeží většinou projekty běží v rámci organizace nebo instituce. Každá organizace má své záměry a cíle, své vlastní hodnoty a zkušenosti. Projekt by měl těmto záměrům a hodnotám odpovídat a odrážet je, jinak organizace nemusí mít důvod do projektu investovat a mezi institucí, pracovníkem projektu a projektem samotným může dříve či později dojít ke konfliktu.

Důležité také je nalézt pro projekt správnou organizaci. Pamatujte si, že organizace se nemůže zabývat úplně vším. Existují také místní instituce, které mají konkrétní úkoly (např. škola nebo policie). Zasahování do jejich pole působnosti nemusí přinést pozitivní změny. Hodnoty, praxe a zkušenost organizace samozřejmě podmiňují typ připravovaného projektu a přijatou metodologii. Také ovlivní jeho rozsah: malá organizace podpoří spíše menší než rozsáhlý projekt.

I když nápad na projekt vzejde od organizace, vždy se odehrává implicitní nebo explicitní proces vyjednávání mezi zájmy, hodnotami a prioritami organizace a potřebami vyjádřenými komunitou. Navzájem si musí nějak vyhovět.

Organizace se například zaměřuje na vzdělávání mladých lidí s cílem osvojit si zdravý životní styl. Je velmi pravděpodobné, že zkušenosti ovlivní formu programu a přijaté pracovní metody, stejně tak jako volbu cílové skupiny (pro koho). Hodnoty organizace by měly být zohledněny, a to nejen proto, že se k ní vztahují určitá očekávání (předchozí zkušenosti, pověst v komunitě, soudržnost atd.).



Pojďme do Ban Uppy!

My, Matto a Dali, dva stážisti–pracovníci s mládeží, jsme si promluvili s mladými lidmi a dalšími partnery v komunitě a zdá se nám, že delikvence je spíše důsledkem nezaměstnanosti, užívání drog (lidé kra-

dou, aby si mohli koupit drogy) a všeobecné sociální degradace, která vede k lhostejnému postoji vůči ostatním. Domníváme se, že ať už projekt přijde s jakýmkoli nápadem, měl by se zaměřit na otázku sebevědomí a drog. Cítíme, že by měl dát mladým lidem příležitost zažít a dělat pozitivní věci. Je třeba nějakým způsobem přerušit kruh násilí, vyloučení a špatné pověsti a nabídnout jim motivující alternativu (např. cestování do zahraničí).

Naše poznatky jsou velmi podobné těm, které má sdružení Ban Uppa!, jehož rada hledá způsoby, jak se na tyto problémy zaměřit. Bylo nám však také řečeno, že organizace je zaměřena na celou komunitu, a proto je důležité, aby projekt pomohl napravit pověst mladých lidí a jejich vztah se zbytkem komunity. Projekt by však v žádném případě neměl moralizovat či stigmatizovat: příliš mnoho mladých lidí má problémy, takže smyslem projektu není ukazovat na někoho prstem. Dostali jsme souhlas, abychom vytvořili a předložili návrh projektu.

Institucionální priority



ANO:

- Zeptejte se rady organizace, co si o nápadu myslí! Poslechněte si jejich návrhy.
- Promluvte si s ostatními pracovníky či dobrovolníky v organizaci (mohou pracovat na podobných projektech a můžete potřebovat jejich pomoc)!
- Respektujte a važte si toho, co můžete od organizace získat!
- Požadujte od instituce závazky, nejen slova!
- Využijte zdroje a zkušenosti organizace!
- Ověřte si, zda je organizace pro projekt vhodná či nikoli.
- Ověřte si, zda pověst organizace nemůže projekt poškozovat (uvažujte o tom, jak to překonat).



Osobní motivace



NE:

- Nezačínajte s projektem bez dalších lidí a/nebo organizace, která vás podpoří!
- Neměňte projekt do té míry, že by to už nebyl ten váš!
- Nepřebírejte role a kompetence jiných lidí!
- Nemějte strach zavést změny, pokud dávají smysl a pokud jsou v možnostech projektu!
- Nebojte se sdílet práci a odpovědnost s ostatními.
- Nedovolte, aby rozpory mezi hodnotami vaší organizace a praxí vašeho projektu přetrvávaly!

Napište do formuláře žádosti



- Organizace je často prezentována v rámci všeobecného kontextu projektu, i když administrativní detaily jsou často vyžadovány odděleně. Pokud sponzor vaší organizaci dobře nezná, určitě uveďte stručné informace o tom, jak blízko má k předmětu projektu nebo k cílové skupině. Její důvěryhodnost můžete také doložit příklady předchozích úspěšných projektů. Jasně ukažte spojení mezi projektem a organizací! – Není povinností žádné organizace být aktivní na všech frontách!
- Pokud se to přímo nevyžaduje, neposílejte příliš mnoho informací nebo propagačních materiálů.

3.2.2.3 Osobní motivace

Každý pracovník s mládeží má pro projekt svou vlastní motivaci. Může jít o profesionální motivaci (vyzkoušení nových přístupů, touha po kariérním postupu), ale může také jít o osobní motivaci (konkrétní zájem o problémy, kterými se projekt zabývá, touha cestovat do zahraničí...).

Pokud máme jasno, jaké pohnutky nás vedou k práci s mládeží, legitimizujeme si tím osobní zapojení či motivaci. Neděláme projekt jen pro druhé, děláme jej také pro sebe. I když nás žene čirá filantropie nebo altruismus, stále jde o naši touhu pomáhat. Neměli bychom se do projektu pouštět jen kvůli našim zájmům, ale také bychom je neměli popírat.

I když osobní motivace nemusejí být v prezentaci projektu explicitně pojmenovány, měl by si jich být pracovník s mládeží vědom, protože ovlivní míru jeho zapojení či závazku i motivaci k práci. Pro zapojenou osobu je také snadnější:

- identifikovat možné konflikty zájmů;
- zajistit předpoklady splnění očekávání;
- eventuálně stanovit priority očekávání;
- získat podporu ostatních k realizaci těchto motivací.

Motivace také většinou souvisí s naší blízkostí cílové skupině či předmětu. Ta je v některých případech důležitá, protože může pomoci legitimizovat naše zapojení a existenci projektu jako takového (Například: Jsem také mladý člověk, který byl obětí delikvence). Přinejmenším to ukáže schopnost mobilizovat lidi, aby se zapojili do projektu.

K motivaci má blízko schopnost projektového manažera zvládnout projekt. I když je to v podstatě součástí kapitoly o zdrojích, faktem zůstává, že před zahájením projektu by člověk měl hodnotit své vlastní schopnosti, které si jeho realizace vyžaduje (může to usnadnit rozhodnutí přizvat do týmu další lidi).

Pokud je zapotřebí zapojit lidi se specifickými schopnostmi, mohou přijít odněkud jinde. Ovšem znamená další finanční náklady...



ANO:

- V případě potřeby absolvujte speciální školení (dobrá příležitost k vlastnímu rozvoji).
- Prodiskutujte své profesní cíle s organizací!
- Připusťte, že jak vy, tak vaši kolegové máte své ego a potřeby!
- Ujasněte si, co vás v projektu těší (to je to, co budete chtít uchovat)!
- Použijte projekt jako příležitost pro profesní vývoj a inovaci.

NE:

- Nepředstírejte, že víte víc, než doopravdy víte!
- Nerozpakujte se jít za svými osobními či profesními cíli!
- Nenalhávejte sami sobě, proč projekt děláte.
- Nebojte se požádat o pomoc.
- Nevyužívejte lidi a organizaci z čistě osobních důvodů.

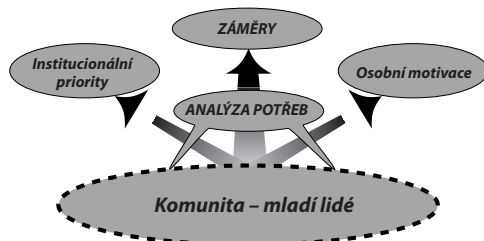
Napište do formuláře žádosti

Žádný formulář žádosti se vás nebude ptát na osobní motivaci, neboť nejdůležitějším kritériem pro rozhodnutí o schopnosti zvládnout projekt je důvěryhodnost organizace.

Sponzoři však často chtějí vědět, kdo projekt vede, jak organizace tohoto člověka získala atd. Zde musíte ukázat, že ti, kdo projekt vedou:

- jsou kompetentní;
- mají blízký vztah k tématu nebo k organizaci (ovšem zároveň jsou schopni udržet si odstup);
- jsou motivovaní a v konkrétních úkolech či funkcích je podporují další lidé.

Pokud si nejste něčím jisti, nepište to do žádosti! Napište to pouze v případě, že by to mohlo žádost podpořit, jinak by ji to mohlo poškodit!



V Ban Uppě! Motivace Matta a Dali

Oba dokončujeme studium práce s mládeží a sociální práce. Chceme dosáhnout co nejlepšího výsledku, protože jsme přesvědčeni, že pak snadněji najdeme práci. Matto se v Banville narodil a prožil tu celý život. Cítí, že je na čase udělat něco užitečného pro mladé lidi z této komunity, a je hrdý

na to, že zde pracuje. Zná lidi z Ban Uppy! a myslí si, že pokud jeho projekt uspěje, mohl by zde pracovat. Dali pochází z nedaleké oblasti, ale Banville jako svůj domov nevnímá. Spíše chce získat schopnosti a zkušenosti v „obtížné oblasti“, což je pro ni jako pro ženu o to důležitější, je-li srovnávána s mužskými kolegy.

Oba jsme mladí a stejně jako kolegové z Ban Uppy! cítíme, že se o mladé lidi nikdo nestará, protože je nikdo nebere vážně.

Osobní motivace





3.2.3 Definice záměrů

Pro co?

Z analýzy potřeb víme, proč je projekt důležitý.

Vzhledem k situaci panující v městečku Banville se organizace rozhodla preferovat projekt, který se týká sebevědomí a zdravého životního stylu.

Nyní víme, co Matto s Dali hledají a co je žene kupředu.

To nám pomůže pojmenovat důvody, proč budeme projekt realizovat – jaké jsou jeho záměry, čeho by měl projekt v dlouhodobém výhledu dosáhnout.

Definice záměrů je první snahou o racionalizaci a koncentraci snah. Při jejich pojmenování by měl člověk získat všeobecný přehled o: příslušné problematice, cílové skupině (skupinách), metodologii, podporovateli, geografickém rozsahu a změně, kterou projekt hodlá přinést.

Záměry odrážejí hlavní priority projektu. Většinou jsou definovány jako celkové cíle: čeho by projekt či organizace chtěla dosáhnout, kdy byla stoprocentně úspěšná? Obhajují existenci projektu samotného i jeho účel. Záměry jsou podobné jako poslání organizace (pro obeznámení s anglosaskou terminologií: jako „mission statement“ organizace).

Záměry také obsahují vzdělávací, ideologický a provozní rámec celého projektu. Ať už se rozhodnete pro jakékoli aktivity či jakoukoli metodologii, měly by být slučitelné se záměry projektu. Záměry by se v průběhu projektu neměly měnit, protože jejich změna by znamenala celkovou změnu projektu!

Někteří lidé rozlišují sociální záměry a vzdělávací záměry, toto dělení se uplatňuje také v některých kontextech. Rozlišení není vždy důležité nebo nutné. Nicméně definování obou typů nám pomůže lépe porozumět tomu, o čem mluvíme.

Sociální záměry

Změny v sociálním prostředí či v situaci konkrétní cílové skupiny, které projekt hodlá propagovat (například vymanit mladé lidi z Banville ze sociálního vyloučení či bojovat s delikvencí).

Vzdělávací záměry

Zatímco sociální záměry chtějí přinést změnu v sociálním prostředí, vzdělávací cíle jsou zaměře-

ny na změny u konkrétních lidí či cílové skupiny. Jinými slovy: co se mladí lidé naučí, jak a v kterých oblastech budou posílení (například se obeznámí s nebezpečím drog nebo HIV...).

Náměty pro školení

Následující otázky byly použity pro individuální a skupinovou práci na několika kurzech se zaměřením na řízení projektů.

- Jaký je smysl vašeho projektu?
- O jaké změny váš projekt usiluje ve svém sociálním/politickém prostředí (země, region, komunita, cílová skupina, organizace)?
- Jak hodlá odpovědět na globální cíle mládežnického programu nebo organizace, jejíž je součástí?
- Čeho by chtěl dosáhnout, kdyby byl stoprocentně úspěšný?

Záměry by měly být zhuštěné a vyjádřené jednou nebo několika málo větami, které obsahují podstatu projektu a které lze pochopit nezávisle na zbytku projektu.



V Ban Uppě!: Záměry Matta a Dali

Právě se nacházíme ve finální fázi průzkumu. Vše jsme konzultovali, ověřili a společně prodiskutovali. Domníváme se, že mladí lidé v Banville jsou opravdu demotivovaní a někteří z nich mají tendenci snadno podlehnout nástrahám delikvence a násilí, pravděpodobně proto, že se jim budoucnost zdá bezvýchodná. Celý problém ještě umocňuje dostupnost drog. Kromě závažného zdravotního dopadu stigmatizují celou čtvrť a přispívají k nárůstu kriminality. Navíc s nimi souvisejí konflikty v rodinách.

Myslíme si, že bychom se měli zaměřit na zvyšování sebevědomí mladých lidí, nabídku zdravějších alternativ a osvětu v oblasti drog. To podle našeho názoru umíme nejlépe. Když jsme prezentovali projekt radě Ban Uppy!, definovali jsme záměry našeho projektu jako snahu poskytnout mladým lidem z Banville zdravé alternativy trávení volného času a předcházení závislosti na drogách ve čtvrti tím, že zvýšíme jejich sebevědomí, společenskou účast a duševní mobilitu.

Definice cílů



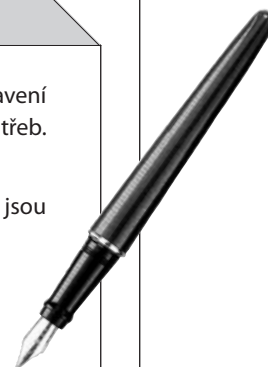


Napište do formuláře žádosti

- Některé formuláře se vás budou dotazovat na záměry, mnohem častěji se ale budou ptát na cíle. Je na autorovi, aby záměry prezentoval jako zastřešení cílů. V jiných případech může tato otázka vyplynout z popisu priorit organizace.



- Nejčastěji by však záměry měly následovat jako logický krok po představení kontextu/ analýzy potřeb projektu. Záměry představují prioritu v moři potřeb. Je důležité, aby vše bylo pojmenováno stručně a jasně.
- Vždy dochází k střetu mezi obecnou a detailní rovinou záměrů. Záměry jsou globálními cíli, ale měly by vždy identifikovat:
 - konkrétní cílovou skupinu;
 - problém, který se bude řešit, nebo navržené změny;
 - oblast projektu (např. město, okres, celá země...);
 - určité údaje o metodologii a přenesených hodnotách.
- Záměry nemusejí obsahovat konkrétní data, způsoby ani aktivity (s výjimkou některých situací). To ošetří další části.



3.2.4 Konkrétní cíle

Co?

Zákon řízení projektů č. 1

„Jednou z výhod neurčitých cílů projektu je vyhnout se potížím při odhadování souvisejících nákladů.“

Projekt je definován časem (projekty mají začátek a konec) a cíli: tím, čeho bychom měli dosáhnout v daném časovém rámci.

Definování cílů je klíčové pro vytvoření realistického a dosažitelného projektu. Při přečtení cílů projektu bychom měli mít jasno v tom, co se v projektu konkrétně udělá nebo čeho se dosáhne.

Cíle převádějí záměry projektu do praxe. Zatímco záměry jsou všeobecné a dalekosáhlé, cíle jsou konkrétní a pokud možno přesné. Cíle by měly být definovány tak, aby byly:

- **Konkrétní.** Čeho přesně se pokusíte dosáhnout? Kolik lidí bude zahrnuto či o kolik lidí se jedná? Kolik bude aktivit? Jakým konkrétním problémům se budete věnovat? Jaké kompetence lidé získají? Co projekt změní? Co bude vytvořeno?
- **Rozmanité.** Jeden projekt může být (někdy dokonce musí být) rozdělen do několika cílů. To má několik výhod: umožňuje to snadnější plánování a kontrolu každého cíle i celého potenciálu, který projekt nabízí. Při rozdělení

cílů je snadnější hodnotit výsledky. Rozdělení napomáhá upřesnit, čeho bude dosaženo jako přímého výsledku a nepřímého výsledku, dále pak vzdělávací cíle a sociální cíle, cíle institucí a účastníků atd.

- **Zhodnotitelné.** Čím konkrétnější jsou projekty, tím snadněji se hodnotí. Pokud je cílem zahrnout do projektu 500 lidí, mohou poté vyhodnotit, kolik lidí se opravdu projektu zúčastnilo. Pokud bych jen chtěl „zahrnout co nejvíce lidí“, bude vyhodnocení mnohem obtížnější a vágnější, protože se mi vždy podaří někoho zahrnout. Alespoň některé cíle by měly být definovány tak, aby byly měřitelné.
- **Časově ohraničené.** Cíle mohou být rozděleny časově: krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé v závislosti na projektu. Ve všech případech však musíme uvést předpokládaný čas dosažení cílů.
- **Realistické.** Potenciál pro motivaci a posílení, který projekt přináší, nebude využit, pokud cíle budou nedosažitelné. Nastavení příliš vysokých cílů může „zaujmout“ na papíře, ale většinou je odhaleno. V každém případě se nadsazení cílů ukáže ve vyhodnocení. Je lepší nastavit nižší, konkrétní a dosažitelné cíle, kterých jistě dosáhnete. Navíc v případě jejich překročení můžete dosáhnout více, než jste si předsevzali.
- **Flexibilní.** Cíle a celý plán projektu slouží jako cvičení pro přípravu a předvídaní aktivit vedoucích k dosažení společného záměru. Po začátku realizace projektu jsou zapotřebí formální

Konkrétní
cíle





Konkrétní cíle



a neformální pravidelná hodnocení a kontroly. Výsledkem mohou být potřebné úpravy, včetně možné revize či aktualizace některých cílů (zejména pokud některé závisí na úspěchu předcházejících cílů). To, že jsou cíle flexibilní, neznamená, že se musí pořád měnit, ale že pro uskutečnitelnost cílů a jejich efektivitu jsou vědomě zavedeny některé změny. Pokud nám celé plánování pomáhá udržet kontrolu nad projektem, je lepší přistoupit na vědomé změny. Je lepší mít možnost zvážit možné alternativy než být donuceni je přijmout bez možnosti volby nebo reflexe dopadu na zbytek projektu.

- **Rozpoznatelné v aktivitách.** Cíle se od aktivit liší. Cíle představují to, čeho chceme projektem dosáhnout. Aktivita jsou pak způsobem dosažení cíle nebo cílů. Všechny aktivity by měly směřovat k dosažení jednoho nebo více cílů. Dávejte si pozor na aktivity, pro které nenajdete žádné spojení s cíli a naopak!

Cíle samotné nejsou koncem, finálním cílem je projekt. Pokud bychom se měli zúčastnit diskuse, zda jsou důležitější cíle (výsledky), nebo samotný proces (kvalita lidských a sociálních vztahů), přiklonili bychom se k názoru, že zlepšení nebo vývoj v kvalitě lidských vztahů, včetně sociálních vztahů a například postojů k učení, by měly být přeneseny do cílů. Cíle nejsou jen položky, které je třeba vytvořit. Cílů, ať už materiálních nebo nemateriálních, bychom měli především dosáhnout.

Jsou vaše cíle
SMART?

Specific (specifické)
Measurable (měřitelné)
Achievable (dosažitelné)
Realistic (realistické)
Timed (časově ohraničené)

ANO:

- Vyjednávejte/diskutujte o vašich cílech se zainteresovanými osobami (cílová skupina, partneři, kolegové).
- Získejte další názory o způsobu formulace a definice cílů.
- Ptejte se sami sebe, zda, jak a kdy mohou být cíle hodnoceny.
- Uvědomte si, že pokud nejsou cíle jasné vám, nebudou jasné ani druhým.
- Vše si zapisujte a užívejte cíle ve své komunikaci a prezentaci (nejde jen o cvičení ve fundraisingu).

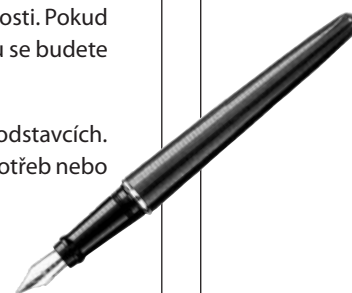
NE:

- Neváhejte své cíle revidovat, pokud pro to naleznete důvod!
- Neplette si cíle s aktivitami.
- Nedefinujte cíle, s jejichž dosažením nepočítáte.
- Nedefinujte pouze ideální, neměřitelné cíle.
- Nestaňte se otrokem projektového formalismu! Projekt by měl žít a nakonec zemřít. Buďte si vědomi toho, že můžete a musíte zavádět změny (přesvědčte se, že si uvědomujete).



Napište do formuláře žádosti

- Většina žádostí se vás jednoduše zeptá, jaké jsou cíle vašeho projektu. Další se vás zeptají, čeho hodláte dosáhnout. Ostatní se budou ptát na výsledky, které od projektu očekáváte.
- Pokud si cíle jasně definujete, nemělo by být obtížné vepsat je do formuláře žádosti. Pokud jsou vaše cíle „SMART“, pak čtenáři/hodnotiteli umožní jasně si představit, čemu se budete chtít věnovat a co projekt obnáší.
- Cíle by měly být jasné a snadno pochopitelné. Neutápějte je v sáhodlouhých odstavcích. Pokud je potřeba něco vysvětlit, uveďte vysvětlení stručnou formou v analýze potřeb nebo v jiné části.
- Vyhněte se opakování.
- Nečekejte, že čtenář uhodne nebo ví, co chcete dělat. Buďte jasní. Pokud chcete vytvořit knihu a naučit ji lidi číst, pak to tak řekněte!
- I když máte pocit, že se ve formuláři opakuje (např. otázky na záměry, cíle, program, očekávané výsledky...), určitě vše vyplňte. Pokud je to třeba, požádejte instituci o objasnění.
- Zajistěte, aby žádost byla soudržná, odpovídala provedené analýze, aby souvisela s organizací, která projekt povede, a s cíli.
- Nezapomeňte, že lidé hodnotící projekt sami mají s projekty zkušenosti. Vědí, že tím nejdůležitějším jsou cíle. Jejich formulace často odráží vše ostatní. Proto si nechte na jejich formulaci záležet.



V Ban Uppě!: Matto a Dali napsali žádost!

Zde je ukázka: Záměry a cíle vašeho projektu

Všeobecný cíl:

Poskytnout mladým lidem z Banville zdravé alternativy pro volný čas a zabránit drogové závislosti zvyšováním sebevědomí mladých lidí a jejich sociální účasti.

Konkrétní cíle

- Zahájit veřejnou kampaň o rizicích drog mezi mladými lidmi.
- Připravit a zorganizovat v Banville o víkendech kulturní aktivity pro mládež.
- Zřídit tým pro streetwork, který by pracoval dva večery týdně od května do října.

- Vytvořit a vyškolit skupinu osmi mladých lidí, kteří by ve svých školách působili jako vychovatelé a vedoucí mládeže.
- V rozmezí jednoho roku snížit o třetinu počet případů delikvence a kriminálních aktivit.
- V oblasti prevence zahájit spolupráci a partnerství s policií, školami a pracovníky s mládeží v Ban Uppě!
- Podpořit mladé lidi v rozvoji smysluplných aktivit, které by zlepšily jejich pověst ve čtvrti.
- Navázat úzké kontakty s obdobnými mládežnickými skupinami alespoň ve dvou dalších evropských zemích s vyhládkou na pořádání výměn mládeže.

**Konkrétní
cíle.**





Náměty pro školení

Takže konkrétně: co přesně chcete svým projektem dosáhnout...

- Odpovědět na rozpoznané potřeby?
- Nepřekročit rámec záměrů?
- Vzdělávat cílovou skupinu?
- Zrealizovat uskutečnitelný projekt?
- Jaké jsou hlavní cíle?
- Můžete definovat cíle dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé?
- Jak/kdy si myslíte, že můžete cíle vyhodnotit?
- Které cíle se mohou a které by se neměly měnit?
- Můžete své cíle vztáhnout k jiným (alternativním) aktivitám?
- Jak a kdy budete schopni zkontrolovat, zda bylo cílů dosaženo?
- *Když si zopakujete své záměry a cíle, vyplývá z nich jasně... že záměry a cíle spolu souvisejí?*

3.2.5 Strategie a metodologie

Jak?

Ale jak všechno uděláme?

Metodologie je sociální, vzdělávací nebo organizační proces, jehož prostřednictvím dosáhneme cílů. Je to způsob, na kterém budou postaveny různé aktivity právě tak, aby dosáhly cílů.

Metodologie a pracovní postupy jsou často zmatečné a matoucí, ale je důležité mezi nimi rozlišovat. Metodologie je spíše globálním přístupem a konceptem; pracovní postupy jsou většinou specifické pro danou aktivitu, poskytují *modus operandi* jak dělat určité věci nebo realizovat konkrétní cíle či kroky. Metodologie určuje typ organizace aktivit a jejich následnost. Pracovní postupy se většinou týkají jednoho či více způsobů realizace činností v rámci aktivity.

Metodologie je často neviditelná, ačkoli ji lze zviditelnit. Pokud je mým cílem zvítězit nad drogovým dealerem, existuje několik možných metodologií, například nechat všechny dealery zatknout, odlákat jim zákazníky, zatknout všechny zákazníky nebo zlegalizovat drogy. Metodologie je většinou určena:

- dostupnými prostředky (místo televizní kampaně si můžeme dovolit jen plakátovou kampaň);
- zkušeností a znalostmi organizace a nositelů projektu (zaměřujeme se na to, v čem jsme

dobří, například organizování prázdninových táborů a aktivit pro malé skupiny);

- filozofií a hodnotami organizace a projektu (například upřednostňujeme přímý osobní přístup, který si váží jednotlivce, před velkými akcemi);
- kalendářem a časem, který máme k dispozici;
- typem veřejného a sociálního prostředí, na které se zaměřujeme (od malé místní skupiny až po anonymní národní publikum);
- našimi vlastními přístupy k mladým lidem, vzdělání a projektům.

Metodologie je důležitá, protože řídí plánování a organizaci projektu. Stejná metodologie umožňuje různé alternativy aktivit, ale především prvotně naznačuje, jakým způsobem se budeme cíli zabývat.

Důležité také je vysvětlit strategii a metodologii dalším lidem, zejména vašim partnerům a účastníkům. Lidé musí procesu, do kterého je zahrnute, rozumět, aby jim přinesl užitek a aby oni sami mohli přispět k jeho realizaci nebo ho v případě potřeby pozměnit. Nejasnost v metodologii většinou zapříčiňuje chyby v programu, působí problémy při prezentaci či zvažování alternativ.

Nejdůležitějšími prvky, které je nutno vzít v potaz, mluvíme-li o metodologii, jsou:

- *Souvislost*. Jednotlivé části našeho programu musejí jako celek dávat smysl a respektovat

Strategie a metodologie





rámec daný záměry a cíli. Také musejí odpovídat načasování (například nejprve informace, poté školení).

- **Soudržnost.** I když každý projekt musí být flexibilní, musí také zároveň korespondovat s hodnotami, za které bojujeme a které považujeme za vlastní. Například projekt s kampaní proti daňovým únikům se bude potýkat s vážnými problémy, pokud lidé zjistí, že jsme se sami dopustili daňových úniků. Ve vzdělávací oblasti, i když jde o neformální vzdělávání, je velmi důležitá soudržnost mezi zadáním projektu a praxí.

ANO:

- Zvažte alternativy plánu a postupu navrhovaných aktivit.
- Snažte se předvídat vedlejší účinky nebo reakce na pořadí událostí.
- Přemýšlejte, zda vaši účastníci nebo cílová skupina pochopili proces, který jste jim navrhli.
- Myslete na přístupy a hodnoty, které by měly být viditelné ve způsobu naplánování a organizace projektu.

NE:

- Nesestavujte pořadí aktivit s nadějí, že na sebou začnou náhodou navazovat.
- Nenechte se zmást, pokud plán vypadá příliš komplikovaně. Musíte si však být jisti, že plán dává smysl a že jej umíte vysvětlit.
- Neplette si metodologii a postupy. Někteří mezi těmito pojmy nerozlišují, ale to by neměl být váš případ, pokud víte, co znamenají.

- **Efektivnost.** Ať už se rozhodnete pro jakékoli konkrétní aktivity, musejí být co nejvíce efektivní. Musí využít maximum z (obvykle omezených) zdrojů i z potenciálu projektu. Zvolená metodologie by měla zajistit, aby bylo dosaženo součinnosti, aby výsledky byly k dispozici v nejhodnějším momentu a aby vyhodnocení bylo provedeno požadovaným způsobem v době, kdy se výsledky stále dají použít atd.



V Ban Uppě! Matto a Dali

- *Takže, co podnikneme?*
- *Musíme:*
 - *Zorganizovat pro mladé lidi aktivity, které budou moci dělat ve svém volném čase, například sport nebo mládežnickou kavárnu, možná jeden víkend kempování.*
 - *Musíme se zeptat mladých lidí, co chtějí, ale nejdříve jim musíme ukázat, co jim můžeme nabídnout, dát jim dobrý příklad.*
 - *Musíme také jasně zmínit drogovou problematiku.*
 - *Ale jestli chceme zvýšit sebevědomí a sociální účast mladých lidí, musíme je začlenit a podpořit. Možná mohou práci týkající se drog dělat sami. Můžeme zřídit skupinu...*
 - *To ale znamená, že je musíme vyškolit a podpořit!*
- *Myslím, že to mám:*
 - *Mohli bychom zorganizovat nějaké společenské aktivity jako kempování a můžeme otevřít kavárnu pro mladé. To nám umožní poznat více mladých lidí a nalézt ty, kteří by mohli mít největší zájem s námi spolupracovat.*
 - *Můžeme také zorganizovat neformální debaty o Banville a násilí, abychom zjistili, jaká řešení mladí lidé navrhnou.*
 - *Pro ty, kteří mají největší zájem s námi pracovat, můžeme zorganizovat kurzy pro vedoucí mládeže a vytvořit tak profesní skupiny. V těchto kurzech by sami mladí mohli navrhnout aktivity, které chtějí dělat.*
 - *Můžeme vytvořit skupinu připravující kampaně o drogách pro školy a pro rodiny.*
 - *Můžeme začít organizovat program aktivit na letní prázdniny. Nevím, co by mohlo mladé lidi zajímat, ale pro některé z nich může být*

Strategie a metodologie





dobrym nápadem mládežnická výměna. Také sportovní slavnosti by pro řadu z nich mohly být zajímavé.

- *To je dobré, protože zprávy o slavnostech se mohou dostat do médií a tak se o těchto mladých lidech objeví pozitivní zprávy.*
- *Musíme hledat způsoby jak podporovat vyhlédnuté vůdce skupin, a to jak finančně, tak motivačně. Uvidíme, co může udělat Ban Uppa!*
- *Musíme kontaktovat město a zjistit, jaká jsou jeho partnerská města v zahraničí. To by mohl být dobrý začátek k navázání kontaktů s podobnými projekty a k zjišťování možností mládežnických výměn.*
- *Ano, to by mohlo být důležité pro motivování elity! Jsem si jistá, že by rádi cestovali! Všichni mladí rádi cestují.*
- *Takže nejdřív je musíme zaujmout. Pak se s nimi poradíme. Vyškolíme vyhlédnuté vedoucí. Uděláme kampaň. V té době bychom už měli mít dost kontaktů i důvěru mladých, abychom je zapojili do mládežnické výměny a sportovní slavnosti. Dostaneme je do médií. Zapojíme je do Ban Uppy!*
- *To by mohl být skvělý projekt! Nakonec potřebujeme naplánovat nějakou mládežnickou party nebo festival. Bylo by dobré znát názor mladých na naši práci.*
- *Promiň, Dali. To není náš projekt. To je jejich projekt!*

3.2.6 Plánování aktivity

**Co?
Kdy?
Kde?**

Prostřednictvím čeho?

Všechno, co jsme o projektu doposud uvedli, musíme nyní zařadit do časového plánu, vytvořit kalendář, stanovit úkoly, rozdělit aktivity atd.

Plán aktivit je částí, která je pro širokou veřejnost nejviditelnější. Na aktivity budeme nejčastěji myslet, když budeme uvažovat o tom, z čeho se projekt skládá. Aktivity jsou prostředkem, který nám pomůže, aby náš projekt dosáhl plánovaných výsledků.

Každá aktivita samozřejmě má svou specifickou funkci a hodnotu. Co jí ale dává specifický

význam, je to, že je součástí projektu. Protože, jde o projekt, musejí být aktivity promyšlené a naplánované ve vzájemných souvislostech. Výsledky předcházejících aktivit ovlivní aktivity následující. Aktivity nám umožní vést projekt a sledovat cíle. Pro každý cíl si vždy lze představit odlišné a alternativní aktivity (jejich volba může být určena metodologií).

3.2.6.1 Plánování a načasování

Zákon řízení projektů č. 2

„Nedbale naplánovaný projekt bude trvat třikrát déle, než byl původní plán. Pečlivě naplánovaný projekt bude trvat dvakrát tak dlouho.“

Nejdůležitější a nejcitlivější záležitostí při plánování aktivit je časové rozvržení. Stejně důležité jsou samozřejmě finanční, materiální a lidské zdroje, ale nejčastějším problémem plánovače a manažera projektu je právě čas. Aktivity jsou většinou navzájem propojeny, a proto zpoždění jedné z nich může způsobit zpoždění všech dalších nebo poškodit vzájemnou součinnost.

Při plánování aktivit:

- Zvažte datum zahájení a ukončení projektu (projekt má začátek a konec).
- Přípravné aktivity jsou také částí projektu, tudíž mají být i součástí kalendáře aktivit. Musíte je ve vašem harmonogramu alespoň uvést.
- Zkontrolujte, zda je každý vytyčený cíl dostatečně definován a zda k němu směřuje některá z aktivit. Zkontrolujte také, zda každá aktivita odpovídá nějakému cíli.
- Aktivity jsou ve vzájemné interakci. Jak budou využity výsledky jedné aktivity v aktivitě další? Které aktivity na sobě závisejí?
- Co je třeba připravit pro jednotlivé aktivity? Příprava aktivity může být prezentována jako samostatná aktivita.
- Odpovídá plán a kalendář realitě? Bere v potaz harmonogramy jiných institucí (např. školní prázdniny)? Odpovídá nastaveným lhůtám (uzávěrky podání žádosti, termín odevzdání zprávy...)?

**Plán
aktivit**





- Je plán zvládnutelný? Je proveditelný?
- Berete v potaz předcházející vyhodnocení obdobných projektů nebo aktivit, abyste zjistili, co by mohlo fungovat lépe?
- Jakou máte rezervu pro nepředvídatelné události? Jaké alternativy jste zvážili? Co se stane, pokud se aktivita zruší?

Časové plány a kalendáře

K plánování projektu můžete použít kalendář. Měl by mít přesně tolik měsíců, kolik váš projekt potrvá. Také můžete různé aktivity sepsat a pod každý měsíc uvést, co pro ně musí být připraveno.

Často existuje řada malých úkolů a prací, které se musejí udělat dopředu a které většinou nejsou brány v potaz (např. žádost o financování, kontaktování partnerů, ověřování zájmů mladých lidí, informování médií, rezervace míst atd.).

Podobně je tomu i po ukončení projektu, kdy zbývá uzavřít účetnictví, poděkovat lidem, napsat zprávy, provést vyhodnocení, vytvořit dokumentaci, naplánovat následné kroky atd.

V projektovém plánu aktivit si představte řadu parabolických křivek (aktivit), které se částečně překrývají. Vytvoříte si názornější představu o časové dimenzi projektu. Pokud představu nezískáte, riskujete zrušení aktivit, posunutí projektů nebo nekonečné projekty.

ANO:

- Ověřte si, co je v rámci komunity na stejný čas již naplánováno.
- Zvažte, které veřejné a soukromé instituce by vás mohly financovat nebo podpořit.
- Sepište všechny aktivity do jednoho kalendáře nebo plánu a zkontrolujte, zda je plán reálný.
- Zvažte čas potřebný pro plánování, přípravu, realizaci a vyhodnocení! A také pro psaní zpráv!
- Uvědomte si čas potřebný pro pravidelné zhodnocení a kontrolní body.
- Vytvořte si sami pro sebe ucelený pracovní rozvrh, i když bude veřejnost požadovat jen rozvrh aktivit.
- Udělejte si seznam cílů versus aktivit. Možná budete muset některé z nich přehodnotit.

NE:

- Nestavte celý projekt na jediné aktivitě.
- Nepodceňte čas! Nejspíš vám bude scházet!
- Neplánujte příliš mnoho aktivit do jediného období!
- Nepřeceňte své schopnosti. Také potřebujete energii a čas na odpočinek.
- Nezůstávejte navždy ve fázi plánování! Také musíte začít organizovat a realizovat.
- Nezapomeňte, že perfektní plán neexistuje.

**Plán
aktivit**





Náměty pro školení

1. Jaké jsou jednotlivé části vašeho projektu?
2. Co se ve skutečnosti bude dít?
 - Kdy a co přesně budete dělat?
 - S kým budete spolupracovat (kolegové, partneři, účastníci)?
 - Jaká je vaše role v jednotlivých aktivitách?
 - Čí pomoc/podporu potřebujete?
 - Jak budou tito lidé připraveni?
3. Jak se aktivity hodí do celkového plánu? (Jaká je role každé aktivity?)
 - Kterou aktivitou začnete?
 - Kterou aktivitou skončíte?
 - Jaké aktivity jsou jádrem vašeho projektu?
 - Jaké aktivity jsou vedlejší?
4. Směřují ke všem vašim cílům nějaké aktivity?
5. Do jaké míry je váš plán flexibilní? Do jaké míry je jasný?
6. Je váš plán realistický? Kde pro něj získáte podporu? Jakou podporu potřebuje a ze kterých zdrojů? Co uděláte, abyste tuto podporu získali?
7. Vážně věříte svému plánu?



Napište do formuláře žádosti



- Většina formulářů obsahuje konkrétní otázku zacílenou na aktivitu nebo program. Nejčastěji (a naneštěstí) asi budete muset vyplňovat na každou aktivitu speciální žádost. Ať už však jde o program aktivit celého projektu, nebo o program jedné aktivity, měli byste uvést dostatečné údaje a informace typu kdy, kde, pro koho, s kým...alespoň u těch částí projektu, které jsou viditelné. Měli byste také uvést aktivity v oblasti přípravy a vyhodnocení, pokud si ovšem nejste jisti, že uvedení vyloženě nemá smysl nebo že by vám mohlo zničit šanci na získání podpory (například protože tyto aktivity by byly mimo časový rámec projektu).
- Nejdůležitější je ujistit se, že uvedené informace jsou správné a odpovídají rozpočtu (například pokud zmíníte, že chcete najmout profesionálního kameramana k natočení pořadu, musíte zajistit, aby byl vznik pořadu obsažen v programu a aby byl odborníkům honorář uveden v rozpočtu). Pokud se v této oblasti dopustíte chyby, signalizujete tím špatnou přípravu.



V Ban Uppě!

Cesta vzhůru!

Nový projekt sdružení Ban Uppa!
autoři *Matto a Dali*

Návrh plánu aktivit

(Komentáře jsou vítány!)

únor–březen:	Kontaktování sponzorů a institucí, zahraničních partnerů. Příprava víkendového kempování.
duben:	Finalizace projektu a psaní žádostí Kempování v horách během velikonočních prázdnin. Přípravné setkání s vedoucími mládežnických výměň. Založení skupiny „Mládežnická výměna“
květen:	Otevření kavárny Up Café, která bude fungovat vždy večer od čtvrtka do neděle. Neformální aktivity a debaty s mladými lidmi.
červen:	Příprava kurzu vedení pro vedoucí pracovních skupin.
červenec:	Sportovní hry
srpen:	Mládežnická výměna (spolupráce dvou partnerských měst).
září:	Kurz pro vedoucí. Revize projektu z pohledu dosažených výsledků.
říjen–prosinec:	Kampaň o drogách – ve školních třídách, s rodinami v kultur- ním centru. Schůzka hodnotící průběh mládežnické výměny.
prosinec:	Samozřejmě, že budeme také pořádat novoroční party!
leden–únor:	A bude toho víc...počkejte a uvidíte! ...Ale projekt se uzavře v červenci, kdy skončí naše stáž! Pošlete nám, prosím, své komentáře a návrhy!

Dali & Matto

3.3 Realizace projektu

S čím? S kým? Kdy? Kde? Jak?

Projekt je víc než jen nápad, který lze uskutečnit.
Projekt je nápad, který se stal skutečností díky pečlivému plánování a následné realizaci.

Po plánovací fázi je na čase začít pracovat. Někdy se tyto dvě části překrývají, protože některé plánovací aktivity jsou již samotnou realizací.

Pokud projekt chápeme jako to, co je napsáno v plánu aktivit, pak je jasné, že jednou budou muset být tyto aktivity připraveny a začít fungovat.



**Realizace
– řízení zdrojů**



I když má každý projekt své specifické aspekty a potřeby, my se zaměříme na dva aspekty realizace, které považujeme za obecně nevhodnější:

- řízení zdrojů projektu,
- monitoring/hodnocení realizace projektu.

3.3.1 Řízení zdrojů

Abychom mohli začít připravovat a realizovat program, potřebujeme vědět, co, kdy a kde chceme dělat, což nám pomůže definovat, co přesně potřebujeme, a zkontrolovat, čím disponujeme. Zdroje mohou být finanční (peníze na kampaň nebo na prázdniny), materiální nebo technické (místo k setkávání), lidské (zaměstnanci nebo dobrovolníci, kteří program povedou) nebo časové (čas na efektivní provedení všech fází projektu).

Hodnocení dostupných zdrojů umožní vedoucím projektů upřesnit, jaké další zdroje potřebují (a pomůže jim zároveň hledat zdroje financování či podpory), jaké zaměstnance a dobrovolníky je třeba získat a jakým školením musejí projít.

Na základě hodnocení se také můžeme rozhodnout založit partnerství s jinými institucemi, například školami, dalšími mládežnickými projekty atd. Identifikace zdrojů je přirozeně snadnější, jakmile je program akcí konkrétně definován.

V tomto ohledu mohou zdroje vyvolat změny v programu, které však nemusejí být dramatické, pokud se respektuje celková metodologie a cíle. V drogovém projektu je například televizní kampaň příliš nákladná, nemáme dostatečné zdroje, a proto proběhne na školách a v centrech mládeže.

O zdrojích se uvažuje již ve fázi plánování. Podmínky uskutečnitelnosti cílů projektu nutí vedoucí, aby si uvědomili rozsah svých vlastních i dalších dostupných zdrojů (těch, o které chtějí ještě žádat).

3.3.1.1 Řízení času

(viz také T-Kit Organizační řízení, kapitola 2.3.3)

Zákon řízení projektů č. 3

„Žádný velký projekt nebyl nikdy dokončen včas, v rámci rozpočtu a s těmi samými lidmi, s nimiž začal. Ani váš nebude první, kterému by se to podařilo.“

„Ach, nenech čas, aby tě oklamal, nemůžeš na něm zvítězit“
(W.H. Auden)

„Utíkat není k ničemu, není včasný start.“
(J. de La Fontaine, Zajíc a želva)

Čas je nejdůležitějším zdrojem. Pokud svůj čas dobře řídíte, jste na nejlepší cestě k jeho nejefektivnějšímu využití!

Několik realistických úvah o čase

- čas nelze ušetřit
- čas nelze vyměnit
- čas nelze koupit
- čas nelze prodat

• čas lze jen využít

Několik rad pro efektivnější řízení našeho času

Pro efektivnější řízení svého času a svých životů bychom měli:

- spíše jednat než reagovat;
- vyhnout se tápání nebo nicnedělání;
- plánovat své aktivity;
- obměňovat aktivity ve svém časovém rozvrhu;
- najít rovnováhu mezi prací a zábavou;
- najít rovnováhu mezi profesními, rodinnými a osobními aktivitami;
- vyčlenit ve svém denním rozvrhu prostor pro čtení, snění, hru, smích, myšlení, společenské vyžití, samotu.



Organizování a plánování našeho dne

Několik rad:

- Napište seznam svých záměrů, zvolte si priority.
- Použijte plánovač (týdenní, měsíční, roční).
- Použijte diář nebo digitální organizér.
- Vypracujte si denní plán.
- Vytvořte si seznam věcí, které je třeba udělat, zvolte si priority a věnujte se jim.
- Při práci s dokumenty pracujte s každým listem papíru jen jednou.
- V různých denních dobách se sami sebe zeptejte: „Jak mohu právě teď nejlépe využít svůj čas?“
- Naučte se říkat NE.
- Udržujte pořádek na svém stole – zbavte se všech předmětů/složek, které nesouvisí s právě prováděným úkolem.
- Pracujte nejdříve na nejtěžších případech, nenechávejte je na konec.
- Jaký to má význam? Zeptejte se sami sebe: Proč mám určitou schůzku nebo diskusi?“ Snažte se vždy držet tématu.
- Je-li to možné, delegujte některé úkoly.

Řiďte svůj čas a nenechte, aby čas řídil vás!
Pamatujte si, že zlaté pravidlo plánování času zní:
„Neuskutečněné úsilí je ztracenou příležitostí“.

Návod pro nastavení priorit

Pro mnoho lidí je volba priorit komplexním úkolem, kterému se za každou cenu snaží vyhnout. Sami si situaci komplikují, když namísto jasného pojmenování úkolu a následné realizace odmítají pochopit, že pokud by k zadané činnosti přistupovali systematicky, mohlo by se jednat o jednoduchý úkol.

Když nastavujeme priority, musíme počítat s nutným vyvažováním:

- toho, co je urgentní, s tím, co je důležité;
- vzájemného vztahu mezi vším, co je třeba uskutečnit;
- času, který je zapotřebí pro provedení, a termínem dokončení úkolu.

Následující tabulka může pomoci při rozhodování, zejména pokud považujeme za hlavní naléhavost úkolů a jejich důležitost.

Tato tabulka ukazuje, jak lze naložit s různými typy úkolů, postupů, schůzkami, závazky atd. v závislosti na jejich naléhavosti a důležitosti.

Velmi naléhavé / Málo důležité	Velmi naléhavé / Velmi důležité
Pokud máte volný čas, udělejte úkoly sami. Jinak práci delegujte, sežeňte někoho jiného, kdo to udělá.	Tyto úkoly byste bezpochyby měli provést vy sami.
Málo naléhavé / Málo důležité	Málo naléhavé / Velmi důležité
Tyto úkoly lze odložit, ignorovat, zcela vynechat, předat někomu jinému.	Tyto úkoly můžete provést vy sami nebo je alespoň delegujte na někoho jiného, aby práce na řešení problému začala.



Řízení času.



Neklamným znamením, že jste v velkém stresu, je, když...

- vás přijdou navštívit příbuzní, kteří jsou již několik let mrtví, a radí vám, abyste si odpočinuli;
- opakujete jednu a tu samou větu, aniž byste si to uvědomovali;
- je slunce příliš hlučné;
- vás začnou honit stromy;
- vidíte vibrovat jednotlivé molekuly vzduchu;
- slyšíte hovořit klauny v pantomimě;
- věříte, že když se budete hodně snažit, můžete létat;
- věci jsou velmi jasné;
- opakujete jednu a tu samou větu, aniž byste si to uvědomovali;
- můžete skákat bungee-jumping bez lana;
- vaše srdce bije v sedmiosminovém taktu;
- se rozcházíte s realitou;
- máte pocit, že na vás lidé mluví v binárním kódu;
- přijdete na skvělé objevy týkající se života, vesmíru a všeho ostatního, ale nemůžete je pojmenovat, a když zmizí bílá záře, jste ještě zmatenější než předtím;
- můžete cestovat bez pohybu;
- se prášky na pálení žáhy stanou vaším jediným zdrojem potravy;
- máte neodolatelné nutkání pokousat lidi, se kterými mluvíte;
- opakujete jednu a tu samou větu, aniž byste si to uvědomovali.

Naplánujte si čas efektivně:

Co nejlepší využití času je výzvou pro každého, zároveň se jedná o jeden z mála způsobů, jak zlepšit efektivitu práce. Pokuste se svůj čas lépe využít. Každý to zvládne pomocí plánování aktivit v rámci programu.

Metoda je založena na práci s formuláři.

Ale pamatujte si:

- * Při plánování si rozvrhněte pouze 80 % času.
- * K dodržení plánu je třeba disciplíny.
- * Mějte na mysli poměr 80 : 20. 80 % času často zabere vykonání 20 % potřebné práce.



3.3.1.2 Finanční zdroje

Každý projekt musí mít svůj rozpočet. V rozpočtu je odhadnuta hodnota nebo cena projektu a vždy se skládá z výdajů (nákladů na projekt) a příjmů (zdrojů získaných pro projekt), které pokryjí výdaje. Rozpočty musí být vyrovnané. V rozpočtech se nesmíme dostat do záporných čísel, protože bychom neměli kde získat potřebné prostředky, stejně tak rozpočty nemohou být kladné, protože projekty, o kterých mluvíme, nevytvářejí zisk.

Vzhledem k rozsahu projektu může být zpočátku obtížné sestavit celkový rozpočet. Ve střednědobých a dlouhodobých projektech se často vytvářejí revidované rozpočty. I když je vytváření rozpočtu leckdy obtížné, je jeho vypracování velmi důležité, protože poskytuje představu o reálnosti a rozsahu projektu. Bez rozpočtu není možné projekt kontrolovat a posoudit, zda je vůbec proveditelný. Pokud nevíte, kolik vás projekt bude stát, nezjistíte, jaké množství prostředků budete potřebovat.

Kromě celkového rozpočtu budete pravděpodobně potřebovat detailní rozpočet pro každou aktivitu nebo alespoň pro ty nejdůležitější (např. mládežnická výměna, plakátová kampaň, atd.). Je tomu tak, protože:

- Částky jsou často tak vysoké (např. za mezinárodní seminář), že vyžadují specifické účetnictví a financování.



- Málokdy je možné financovat projekt jako celek. Na to přistoupí málo sponzorů. I ti, kteří to v zásadě udělají, mají seznam výjimek, tj. věcí, které nefinancují. Často je snadnější najít sponzory pro jednu aktivitu než pro celý projekt – („Podporujeme sportovní aktivity, ale co se týče cestování, to nikdy nefinancujeme...“).

- Chraňte si život a žijte déle. Ušetřete si stres a bolesti hlavy. Veďte řádné účetnictví! Jste zodpovědní za projektové peníze, když ne ze zákona, tak alespoň morálně.
- Mluvte pravdu. Někteří lidé znají realitu velmi dobře.
- Buďte odvážní! Váš projekt je dobrý, zaslouží si peníze, ale musíte na něm ještě tvrdě pracovat. Nakonec se to vyplatí!



- Zajistěte, aby závazky vaší organizace byly reálné. Teprve s těmito závazky začnete s hledáním finančních prostředků (fundraisingem).
- Požádejte o rady a názory. Sponzoři mohou mít zvláštní zájem o váš projekt. Ten se může ještě zvětšit, pokud budou přesvědčeni o uplatnění svých názorů.
- Snažte se rozdělit náklady na zaměstnance a další provozní výdaje rovnoměrně do rozpočtů všech aktivit (pokud nežádáte o finance na celý projekt). Jinak se můžete ocitnout ve ztrátě, protože všichni budou chtít přispět k výsledkům vaší práce, ale nebudou ji chtít zaplatit!
- Nezapomeňte, že odpovídáte za všechny částky, které obdržíte!
- Finanční zpráva, ať je jakkoliv nepříjemná, stále tvoří součást projektu. Ano, i za to jste zodpovědní!
- Nespokojte se s zamítavou odpovědí. Pokuste se zažádat jinde, zkuste najít jiné způsoby. Udržujte kontakt se sponzorem, kterého jste oslovili.

**Řízení peněz...
a fundraising!**



Napište do formuláře žádosti

Ke každé žádosti musí být připojen rozpočet obsahující i částky, které od sponzora nebo financující instituce požadujete.

Nezapomeňte:

- Mít vyrovnaný rozpočet (výdaje odpovídají příjmům).
- Zkontrolovat, kolik vám může sponzor poskytnout (některé financující instituce mají limitované částky poskytované jednomu projektu nebo příjemci). Budete-li žádat víc, než mohou dát, je vaše finanční plánování špatné.
- Získat informace o kritériích, které sponzor uplatňuje při výběru, o jeho prioritách, pravidlech kalkulace atd. Řiďte se jimi.
- Rozlišovat jednotlivé zdroje. Mohou se navzájem doplňovat.
- Ukažte, kolik vám přispěje organizace, kolik dobrovolníci a další sponzoři.
- Dodržujte pravidla vyplňování formuláře žádosti, i když vám přijdou hloupá. Pokud je nebudete respektovat, je to nejkratší cesta k zamítnutí žádosti.
- Předložit realistický rozpočet! Lidé většinou vědí, kolik věci stojí! Podhodnocené rozpočty ukazují na neznalost nebo podcenění situace. Nadhodnocené rozpočty většinou ukazují na riziko špatného řízení.
- Započítej všechny náklady a příspěvky, včetně věcných. Je-li to zapotřebí, ověřte si, zda musí sponzor dodržovat nějaká omezení při započítání dobrovolných příspěvků nebo věcných příjmů.





ANO:

- Udržujte kontakt se sponzorem, i když vás finančně nepodpoří.
- Pokud budete chtít peníze použít na jiné aktivity, než na jaké jste žádali, zjistěte si, jaký musíte dodržet postup.
- Poděkujte sponzorům.
- Pozvěte sponzory a pokuste se je nějak do projektu zapojit.
- Važte si každého příspěvku, nejen „velkých“ peněz.
- Proveďte změny, pokud mají smysl a zajistí uskutečnitelnost větší části projektu.

NE:

- Nenechte se odradit odmítnutím.
- Nepouštějte se do projektu, pokud nemáte peníze.
- Nemyslete si, že vás sponzor musí financovat. Na finanční podporu nemáte přirozený nárok.
- Nečekejte, že sponzoři pochopí důležitost vašeho projektu, pokud jim to neřeknete.
- Nepodceňujte hodnotu příspěvku, ať je sebemenší!
- Nedělejte všechno sami. Účetní, pokladníci a experti také mohou pomoci.

3.3.1.3 Fundraising

Získat prostředky potřebné k provedení projektu je často obtížné. Bohužel neexistuje žádný recept, kterým by bylo možné potřebné finance získat během několika dní, i když právě peníze zůstávají hlavní starostí při realizaci projektu. Mnoho projektů se neuskutečnilo právě kvůli nedostatku financí.

Fundraising je samostatnou aktivitou a byla by chyba chápat ho jen jako doplňkovou činnost projektu. Fundraising vyžaduje velmi profesionální přístup, neboť projekt bude soutěžit s konkurencí. Musí tedy být efektivní, přesvědčivý, inovativní a financujícím institucím musí na oplátku něco nabízet.

Shánění a získávání financí může být zajímavou zkušeností. Je-li však špatně organizováno a naplánováno, může být také frustrujícím zážitkem přinášejícím zklamání. Profesionální fundraiseri zaměstnaní ve velkých organizacích rádi vypracovat si dlouhodobou strategii: systematicky sbírat informace o podporovatelích, kteří sympatizují s aktivitami a cíli organizace, informovat nadace a společnosti, které projeví o organizaci zájem,

vybírat adresáty žádosti podle typu projektu, který má být podpořen.

Existují různé zdroje financování (granty, sponzoři, humanitární pomoc, dary jednotlivců, příspěvky na výdaje) a různé způsoby podpory projektu (kromě peněz lze poskytnout například vybavení, prostory, zaměstnance či dopravu). Je na vás, abyste prozkoumali různé zdroje financování a abyste vybrali ty, které nejlépe odpovídají potřebám vašeho projektu.

Několik všeobecných zásad fundraisingu

- Fundraising je součástí práce s veřejností (PR) a souvisí se zviditelněním projektu a organizace.
- I když je fundraising součástí celkové strategie společnosti, musí se také přizpůsobit specifickým potřebám každého projektu.

**Řízení peněz...
a fundraising!**





- Fundraising provádí jedna osoba pracující v součinnosti s celým projektovým týmem a se souhlasem ředitelů organizace.
- Fundraising musí být naplánován, rozpočítán a vykalkulován na určité časové období. V průběhu projektu musí být pravidelně přehodnocován, aby bylo zajištěno plnění všech nezbytných podmínek.

Před zahájením fundraisingu si ověřte,

- že dobře znáte projekt i organizaci;
- že v projekt věříte a jste připraveni jej obhajovat;
- do jaké míry jste připraveni a oprávnění upravit určité aspekty projektu;
- že máte seznam všeho, co je třeba v projektu provést, a zdrojů, které organizace uvolnila;
- že máte podporu a souhlas ostatních partnerů v projektu a členů vaší organizace. Získání individuálních příspěvků nebo žádosti u konkrétních nadací často vyžaduje politické rozhodnutí.

Poznámka: Velkým projektům pravděpodobně prospěje, budou-li rozděleny na „dílní projekty“ a pro každý z nich budete hledat financování odděleně.

a – Hledání zdrojů financování

Prvním krokem ve fundraisingu je vytvoření seznamu možností financování – existuje celá škála potenciálních zdrojů a typů zdrojů.

Granty

jsou dostupné prostřednictvím programů financovaných z:

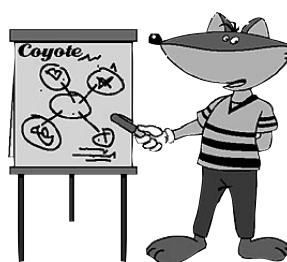
- veřejných zdrojů, což jsou fondy poskytnuté státem, které mají pomoci s rozvojem určitých

oblastí občanské společnosti. Jsou spravovány prostřednictvím programů vládních úřadů (místní či krajské úřady, národní ministerstva nebo mezinárodní organizace);

- soukromých zdrojů, jež poskytují firmy či jednotlivci, kteří si přejí „investovat“ do rozvoje občanské společnosti a které jsou spravovány nadacemi (viz Sponzorství).

Programy vládních i nevládních institucí mají cíle, jež spolu se specifikacemi typů projektů, procedur žádání a výběru, maximálních částek, procent celkových nákladů atd. vytvářejí celkový rámec pro udělení grantů.

Ať už programy spravují vládní instituce nebo nadace, nabízejí financování projektů v různých sektorech podle programových cílů a na různých úrovních – místní, krajské, národní a mezinárodní.



Snažte se identifikovat všechny programy, které by mohly být slučitelné s vaším projektem a prací vaší organizace. Před posláním žádosti vytvořte seznam programů, které by vám mohly poskytnout financování. Zvažte různá témata, která jsou ve vašem projektu obsažena (sociální sektor, mládež, zdraví, životní prostředí, sociální vyloučení, lidská práva atd.), úroveň aktivit (místní, krajská, národní a mezinárodní) a skutečnost, zda jsou programy vedeny ministerstvy, místními úřady, nadacemi nebo jinými orgány.

Jakmile sestavíte seznam možných zdrojů, musíte vybrat ty programy, jejichž záměry a cíle odpovídají záměrům a cílům vašeho projektu. Vyberte si programy operující ve stejné zeměpisné oblasti jako váš projekt (pokud váš projekt nemá evropský rozměr, není důvod, abyste žádali o grant v rámci evropského programu). Pomůže vám, pokud si vytvoříte co nejpodrobnější informační tabulku pro každý potenciální zdroj financování.

**Řízení peněz...
a fundraising!**





Informace o druzích financování:

- Název a adresa organizace;
- Kontaktní osoba zodpovědná za žádosti o financování;
- Druhy financovaných projektů: jak jsou určeny priority, kým a na jak dlouho?;
- Postup při podání žádosti: existuje formulář? Pokud ano, jak jej lze získat? Je stanovena lhůta pro podání žádosti? Kdy je nejlepší zažádat?;
- Jaký je postup při výběru žádostí? Kdo rozhoduje o tom, kolik prostředků fondy přidělí? Rozhoduje o grantech komise? Jaká je maximální částka/procento celkových nákladů projektu, které může jednotlivý projekt získat?;
- Je zapotřebí přiložit k žádosti další dokumentaci?

Nebojte se kontaktovat konkrétní financující organizaci a na tyto informace se zeptat.

Svou žádost v žádném případě nezasílejte naslepo, vždy ji podávejte cíleně. Váš projekt musí splňovat kritéria přidělení prostředků a musí potenciálního dárce zaujmout.

Abyste získali informace o programech a nadacích, můžete kontaktovat místní nebo krajské úřady nebo informační centra mládeže. Existují seznamy s podrobnostmi o konkrétních možnostech, které nadace nabízejí. Informace o nadacích získáte také na internetu. Zeptejte se také ve svém okolí, kdo podpořil ostatní projekty.

Jakmile provedete první výběr, můžete odeslat žádost, která samozřejmě musí mít všechny náležitosti požadované financující organizací (viz níže: Podání žádosti).

Sponzorství

je přímá finanční podpora projektu jakoukoliv společností, bankou nebo jiným orgánem.

V současnosti pochází většina financí pro mládežnické projekty v mezinárodním mládežnickém sektoru zejména z grantů programů či nadací. Příspěvek firem je minimální. To je pravděpodobně způsobeno vzájemným nedostatkem porozumění (firmy nejsou dostatečně obeznámeny s prací s mládeží a organizátoři projektu nehledají finan-

cování v soukromém sektoru), případně rozdílností ideologického pohledu.

Firmy však mohou mít větší zájem na podpoře projektů a mohou být nakloněny financování projektu z důvodů daňového odpočtu nebo publicity. Financováním projektu se firma prezentuje jako pozitivní a „štědrá“. Je zajímavé zmínit, že velké společnosti část svých ročních rozpočtů vyčleňují na financování projektů. Zatímco část těchto peněz platí přímo nadacím, zbytek mohou použít k finanční podpoře projektů.

Nedávná studie ukázala, že projekty podporují zejména firmy z finančního sektoru a z energetického, elektronického (včetně nových technologií), tabákového a alkoholového průmyslu.

Kromě těchto hlavních oblastí však mohou neocenitelnou podporu nabídnout místní firmy. Nezapomeňte, že podpora nemusí být vždy finanční – firma může někdy poskytnout věcnou pomoc (vybavení, dopravu, zaměstnance atd.).

Při oslovování firem nezapomeňte, že se stáváte hráčem na trhu a že váš „produkt“ (projekt) musí být konkurenceschopný. „Prodáváte“ tvář (komunitní akci, sociální změnu, práci s mládeží, sociální pokrok atd.). Pro firmu je dar prostředkem pro vlastní publicitu a způsobem představení nové podoby „štedrosti“ a „sociálního svědomí“. Spojuje svou tvář s tvářmi vašeho projektu.

Co podporovatelé očekávají?

- Garanci, že projekt proběhne úspěšně.
- Zdravé řízení financí a jejich použití dle specifikace v popisu projektu.
- Dobrou publicitu projektu a použití jména podporovatele ve všech veřejných zobrazeních.
- Projekt, který je jasně a dobře strukturován.
- Spolehlivé účetnictví.
- Profesionální, spolehlivý a dobře informovaný tým.
- Předchozí úspěch nebo vyhlídky na růst.
- Podporu komunity, ve které budete projekt realizovat.

Řízení peněz...
a fundraising!





Neexistuje seznam firem, které projekty financují. Proto:

- najdete firmy, které již financování poskytly. Zjistěte, proč tak učinily a jaký druh projektu vybraly;
- buďte kreativní a kontaktujte firmy, které ještě nikdy osloveny nebyly;
- pracujte na přesvědčování a prodeji svého „produktu“.

Dary jednotlivců

Abyste získali potřebné zdroje pro váš projekt, můžete požádat o dary i jednotlivce. Fundraising od jednotlivců může probíhat několika způsoby:

- sbírkami (peněz nebo vybavení);
- loterií;
- místním prodejem použitého zboží;
- fundraisingovou kampaní.

Sbírání příspěvků od jednotlivců může některé lidi nadchnout, čímž se následně rozšíří povědomí o projektu. Je to také způsob, jak získat pro projekt další lidi. To může být užitečné v případech místních projektů.

Při sbírání příspěvků od jednotlivců musíte překonat skutečnost, že potenciální dárci jsou rozptýleni a je tedy obtížné žádost přesně zacílit.

V případě národních a mezinárodních projektů je většinou nutná velká informační kampaň. Zajistěte, aby náklady na takovou kampaň byly adekvátní očekávané odezvě.

Po vytvoření seznamu potenciálních zdrojů byste měli požádat o financování. V této první fázi fundraisingu se nezapomeňte poradit s vašimi projektovými partnery a s těmi, kdo ve vaší organizaci mají rozhodovací pravomoc. Ověřte si, že máte jejich podporu.

b – Podání žádosti

Po vytvoření seznamu možných zdrojů financování musíte příslušné instituce kontaktovat a vysvětlit jim váš projekt, představit vaši organizaci a upřesnit, jakou podporu hledáte.

Představení vašeho projektu

Připravte si prezentační balíček, ve kterém je váš projekt úplně, jasně a výstižně popsán, ve kterém je přesně nastíněna každá fáze projektu a ve kterém je projekt prezentován jako uskutečnitelný a se šancemi na úspěch.

Při psaní žádosti zkontrolujte, zda existuje nějaký formulář žádosti (většina programů a nadací takový formulář má). Pokud takový formulář existuje, musíte jej použít a musíte striktně dodržet proceduru žádosti.

Vaše žádost musí jasně vysvětlit, z čeho se projekt skládá, v jakém kontextu bude realizován, jak velký je jeho rozpočet a jak velkou část financování požadujete.

Lidé, kteří žádost čtou, musí mít šanci ověřit důvěryhodnost projektu a zhodnotit jeho šance na úspěch. Čím jasněji a detailněji projekt popíšete, tím realističtěji vypadá.



**Řízení peněz...
a fundraising!**





Napište do formuláře žádosti

Žádost

0 – Název projektu, místo, doba trvání a cílová skupina

1 – Důvod pro vznik projektu (analýza potřeb)

- Jaké potřeby projekt naplňuje? Na jaké statistice se zakládá analýza potřeb? Jak důležité je tyto potřeby naplnit?
- Sdílejí další členové komunity váš názor na situaci?
- Jak hodláte postupovat?

(viz také Kapitola 3 – Analýza potřeb)

2 – Čeho byste chtěli projektem dosáhnout? (záměry a cíle)

- Jaké jsou předpokládané výsledky?
- Jak projekt ovlivní vaše okolí?
- Jak reflektují cíle projektu cíle vaší organizace?

Poznámka: Cíle projektu musí být dostatečně jasné, specifické a zhodnotitelné.

(viz také Kapitola 3 – Záměry a cíle)

3 – Jak chcete vašich cílů dosáhnout? (metody)

- Jakou formu bude projekt mít? Popište jeho strukturu a aktivity. Proč právě tyto aktivity? Je program aktivit proveditelný?
- Bude na projektu pracovat koordinátor na plný úvazek? Kdo se projektu zúčastní a jakým způsobem?

(viz také Kapitola 3 – Metody)

4 – Jaké zdroje jsou zapotřebí? (finance, materiál, prostory)

- Odpovídá rozpočet uvedenému programu? Jsou započteny všechny náklady (cestovné, prostory, materiál, osobní náklady atd.)? Je rozpočet dostatečně podrobný?
- Jak budou tyto náklady pokryty?

5 – Kdo bude projekt koordinovat?

- Identita koordinátora (jméno, adresa, telefonní číslo, fax a e-mail).
- Jaká je jeho role v projektu? Je schopný rozhodovat? Jak silná je jeho vazba na další členy organizace a rozhodovací orgány?
- Jsou účastníci zapojeni do vedení a koordinování projektu? Pokud ano, jak?

6 – Kdy bude projekt realizován?

- Kdy projekt začne a kdy skončí? Uveďte podrobnosti o jednotlivých fázích projektu a lhůtách.
- Jaké aktivity již začaly?
- Od které fáze budete potřebovat zaměstnance?



**Řízení peněz...
a fundraising!**





7 – Jak bude projekt vyhodnocen?

- Jak a podle jakých kritérií bude projekt vyhodnocen?
- Je naplánováno pokračování projektu?

(viz Kapitola 3 – Vyhodnocení)

8 – Rozpočet

Uvědomte si, že financující organizace bude rozpočet považovat za nejdůležitější část vaší žádosti.

Musíte uvést následující informace:

Výdaje

- Uveďte všechny výdaje spojené s projektem.
- Odhadněte náklady všech výstupů v měně uvedené na formuláři.
- Výdaje musí odpovídat předpokládanému programu aktivit, který byl popsán dříve.
- Odhadněte náklady na pronájem veškerého materiálu zapůjčeného soukromým sektorem a uveďte je do výdajů společně s doklady.
- Vypočítejte celkové výdaje.

Příjmy

- Uveďte všechny zdroje financování projektu (vlastní zdroje vaší organizace, příspěvky účastníků, granty, materiál a služby věnované nebo zapůjčené a částky žádané od podporovatelů).
- Odhadněte náklady na pronájem materiálu zapůjčeného nebo darovaného sponzory.
- Celková požadovaná částka musí být zřetelně uvedena a nesmí přesáhnout maximální běžnou částku grantu.
- Vypočítejte všechny příjmy. Toto číslo musí odpovídat celkovým výdajům, jinak vyjde najevo, že nemáte všechny potřebné zdroje a že projekt není možné provést.

Poznámka: Uvědomte si, že rozpočet je jednou z prvních věcí, na kterou se financující organizace podívá. Proto:

- váš rozpočet musí vzbuzovat důvěru a ukázat váš projekt v realistickém a důvěryhodném světle;
- váš rozpočet musí odpovídat popisu projektu;
- váš rozpočet musí být co nejbližší finálním číslům, i když je předběžný;
- sestavte poctivý a realistický rozpočet (zkontrolujte vaše výpočty a požádejte o kontrolu někoho mimo projekt);
- čísla zaokrouhlete nahoru nebo dolů (žádná desetinná místa);
- výpočty provádějte ve specifikované měně;
- rozlište vaše zdroje financování a neoslovujte jeden zdroj se všemi svými potřebami;
- uveďte, zda částky uvedené v příjmech již byly přiděleny nebo potvrzeny, případně zda na potvrzení ještě čekáte.

**Řízení peněz...
a fundraising!**





**Řízení peněz...
a fundraising!**



Několik rad k psaní žádostí

- Žádost musí být jasná, snadno pochopitelná a čitelná. Napište ji na stroji nebo na počítači, vytiskněte ji a nepoužívejte malé fonty jen proto, abyste do žádosti uvedli více informací!
- Žádost musí doprovázet dopis, který vysvětluje podání žádosti, obsahuje název projektu, upřesňuje, kolik je požadováno, a obsahuje další informace (novinové články, stanovy organizace atd.). Všechny informace o projektu však musíte ještě jednou uvést v žádosti samotné nebo na příslušném formuláři.
- Dejte žádost přečíst někomu mimo projekt, aby zkontroloval, zda je mu jasné, o co žádáte.

Kontaktujte financující organizaci

- Nestyďte se kontaktovat osoby zodpovědné za financující programy.
- Neváhejte propagovat vaši organizaci (zejména u nadací).
- Neváhejte se telefonicky zeptat, jak vaše žádost postupuje, zda byla splněna všechna kritéria pro výběr a kdy padne rozhodnutí.
- Pozvěte financující organizaci, aby se s vaším projektem seznámila přímo u vás.

Stručně

Vyhnete se:

- Neposílejte stejnou prezentaci projektu velkému počtu nadací, institucí nebo společností.
- V institucích, kde je určena osoba zodpovědná za žádosti, nepišete přímo programovému řediteli nebo řediteli nadace.
- Posílejte vždy originál vaší žádosti.
- Žádejte pouze přiměřené částky.
- Svou žádost posílejte včas, nikoliv po lhůtě.
- Nepředpokládejte, že financující organizace zná podmínky, ve kterých váš projekt poběží, nebo potřeby, které chce naplnit.
- Nežádejte finanční prostředky na provozní náklady nebo nákup materiálu pro vaši organizaci.
- Nežebrejte.

Praktické rady

- Zaměřte se a vyberte instituce/nadace/společnosti, které mohou financovat váš projekt nebo organizaci, protože samy mají obdobné cíle.
- Ujistěte se, že vaše projekty jsou věrohodné (nerealistické žádosti mohou poškodit šance vaší organizace v budoucnosti).
- Nezapomeňte uvést plnou adresu vaší organizace a jméno kontaktní osoby.
- Věřte ve svůj projekt.
- Upravte žádost podle priorit financující organizace.
- Použijte osobní kontakty.
- Pokud uvedete jména expertů, se kterými jste projekt konzultovali, nezapomeňte je o tom informovat.
- Sestavte podrobný, realistický rozpočet, který je vyrovnaný a přesný.
- Prezentaci projektu připravte jasně a výstižně.
- Vyhnete se zkratkám.
- Zaznamenávejte si všechny akce. Bude vyžadována zpráva o aktivitách, schovejte si tedy novinové články, záznamy o vstupech účastníků atd., a archivujte všechny finanční účty a faktury.
- Snažte se vytvořit dlouhodobé partnerství s podporovateli, zejména s těmi, kteří mají podobné cíle jako vaše organizace.
- Nezapomeňte podporovatelům za jejich podporu poděkovat.



Sponzorství

Žádost o financování prostřednictvím sponzorství se příliš neliší. Lidé řídící firemní finance potřebují stejné informace o vašem projektu jako

další nadace a instituce. Budete však muset zvolit „komerčnější“ přístup.

Praktické rady

- Představte si sami sebe jako firmu, kterou někdo žádá o sponzorství: Proč by měla dát peníze na váš projekt a neinvestovat je třeba na burze? Proč by měla vybrat váš projekt a ne jiný? Jaké výhody může firma získat, když se bude identifikovat s vaším projektem? Když píšete žádost, zvažujte tyto klíčové otázky.
- Přemýšlejte o vašem projektu z pohledu firmy.
- Použijte všechny kontakty, které ve firmě máte.
- Přemýšlejte o různých druzích podpory, které by vám firma mohla poskytnout. Místo peněz může být pro firmu výhodnější půjčit vám na několik týdnů vozidlo, vybavení nebo dokonce zaměstnance.
- I u věcných darů byste měli odhadnout jejich hodnotu zařadit je do rozpočtu.
- Nepočítejte pouze s možností, že dostanete požadované finance, myslíte na alternativní zdroje.
- Zvažte pečlivě, kdo by měl podepsat dopis doprovázející žádost (vy sám, předseda vaší organizace atd.).
- Zdůrazněte výhodu, kterou financování vašeho projektu firmě přinese, zejména pokud se týče publicity.

V průběhu projektu

Propagujte projekt a nezapomeňte zmínit, kdo jej financoval!

Jak jsme uvedli výše, financování projektu je pro poskytovatele prostředků cestou k dosažení publicity. Proto v průběhu všech fází projektu různými způsoby upozorňujte na zdroj financování, použijte například logo, nálepky nebo jen jména podporovatelů.

V některých případech mají financující organizace přesné požadavky na publicitu, kterou od vašeho projektu vyžadují. Proto si ověřte, jaká mají očekávání a zda tato očekávání odpovídají vašemu projektu či organizaci. Musíte si ale udržet kontrolu nad situací, nedovolte podporovatelům, aby si diktovali své priority!

Nezapomeňte podporovatele pozvat na vybrané fáze vašeho projektu, zejména pak na fázi finální.

Myslete na svou zprávu: během realizace projektu nezapomeňte schraňovat vše, co budete potřebovat jako doklad o projektu a pro přípravu zprávy:

- pro zprávu o aktivitách uschovejte novinové články, plakáty, videa, zprávy účastníků, fotografie atd.;
- pro finanční zprávu uschovejte všechny faktury.

Pokud z jakéhokoli důvodu musíte zasáhnout do průběhu projektu způsobem, který významně ovlivní aktivity projektu, vždy o tom informujte podporovatele. Nezapomeňte, že bude vyžadovat závěrečnou zprávu o aktivitách i finanční zprávu a že si ověří, zda zpráva odpovídá původnímu popisu projektu, na který finančně přispěl.

Po dokončení: zpráva o projektu

Podporovatelé budou zprávu vyžadovat ve dvou částech: první věnovanou průběhu projektu a druhou pojednávající o finanční stránce. Ačkoli psaní zpráv není nedílnou součástí fundraisingu vašeho projektu, je součástí dlouhodobé fundraisingové strategie. Zpráva o aktivitách musí být stručná, ale zpráva o výdajích musí být podrobná a ucelená. Všechny výdaje musíte odůvodnit.

Zpráva bude odrážet serióznost vaší organizace při úspěšném dokončení projektu. Vaše účty podporovatel nezbytně potřebuje, proto předložte jasné a kompletní vyúčtování a nezapomeňte připojit kopie faktur za všechny výdaje.

Pokud vám nějaké peníze zbudou, ověřte si u podporovatelů, zda je můžete přidělit na pokračování projektu. Jinak nabídněte jejich navrácení.

**Řízení peněz...
a fundraising!**





**Řízení peněz...
a fundraising!**



Zpráva se podílí na všeobecné propagaci vaší organizace mezi financujícími organizacemi.

Udržování dobrých vztahů s podporovateli vám pomůže získat dobrou pozici pro budoucí fundraising.

3.3.1.4 Materiální a technické zdroje

V mnoha případech jsou materiální a technické zdroje totožné. Pokud máte peníze, můžete si pronajmout nebo zakoupit vybavení, produkty a znalosti. Všechno má ekonomickou hodnotu, kterou musíte uvést.

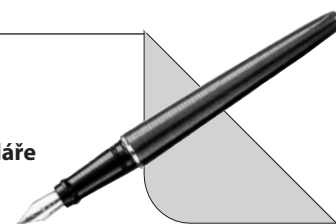
Materiální zdroje zahrnují věci tak odlišné, jako jsou zasedací místnosti, kopírovací stroje nebo počítače, dopravní prostředky či jídlo a občerstvení. Zejména pokud pracujete na národní nebo místní úrovni, je užitečné zahájit partnerství a spolupráci s dalšími podobnými organizacemi. Některé z nich používají své vybavení velmi zřídka (např. nahrávací studio, video vybavení, sportovní prostory) a určitě bude užitečné zjistit, co byste mohli použít zdarma nebo za „přátelskou“ cenu. Vzájemné užívání vybavení může být dobrou příležitostí k založení užitečných spojení s dalšími organizacemi a institucemi. Tyto zdroje jsou v rozpočtu prezentovány jako příjmy.

Některé programy a někteří sponzoři neradi podporují nákup technického vybavení, neboť se obávají, že jejich peníze skončí ve struktuře a ne v aktivitách. I když považujeme tyto zásady (včetně těch, které neumožňují nákup, ale umožňují leasing) za pokrytecké, je pravda, že většinou nepůsobí dobře, pokud některá část projektu nebo rozpočet aktivit příliš zastiňuje ostatní složky. Pokud tak tomu je i u vašeho projektu (a v některých případech je to ospravedlnitelné), ujistěte se, že jste vyčerpali všechny možnosti nájmu, půjčení či leasingu. Pamatujte, že projekt se již nemusí opakovat a některé vybavení bude po dokončení projektu jen rezavět.

Za další zdroj považujeme technické znalosti. Podobně jako u materiálního vybavení vždy ověřte, zda můžete využít dobrovolníky nebo lidi, kteří mohou poskytnout své znalosti ostatním. Jako projektový manažer však také potřebujete rozvinout své vlastní technické schopnosti v určitých oblastech (to samé platí i pro mladé

lidi). Ujistěte se, že úsilí, které organizace nebo projekt vloží do působení jedné osoby, přinese patričný efekt, zejména pokud její zkušenosti využijete i v budoucnosti.

Napište do formuláře žádosti



- Ujistěte se, že věcné příspěvky a zápůjčky materiálu můžete přesně vykázat v rozpočtu a finanční zprávě.
- Netvařte se, jako by celý projekt stál na nákupu nejmodernějšího počítače se zabudovanou mikrovlnkou a 3D videem.
- Zvažte leasing namísto nákupu.
- Zeptejte se dobrovolníků/technických expertů, jakou cenu mají jejich služby.
- Pamatujte si, že neexistuje nic jako „oběd zdarma“. Někdo nakonec musí všechno zaplatit. To je příjem. A pokud ten oběd musíte zaplatit vy, jde o výdaj.

3.3.1.5 Řízení lidí

Úspěch budí obdiv. Úspěch také vzbuzuje žárlivost. Řízení lidí (často označované jako „řízení lidských zdrojů“) při realizaci projektů je zejména řízení týmu, který vede projekt (viz další kapitola). Při řízení lidí je důležité pomoci jim vydat ze sebe to nejlepší. A to jak pro jejich vlastní dobro, tak ve prospěch dalších osob. Realizaci a výsledek vašeho projektu mohou kromě dalších lidí ovlivnit zejména:

- vaši kolegové;
- dobrovolníci či aktivisté ve vaší organizaci;
- mladí lidé ve vašem projektu.



**Řízení lidí...
a týmová práce**



Doporučení pro řízení...

Kolegové (více viz sekce Týmová práce)

- Respektujte jejich obavy a snažte se je překonat. Zapojte je do té míry, jakou sami preferují, ale nepřetěžujte je zodpovědností, o kterou nežádali.
- Využívejte jejich zkušeností a pokuste se o spolupráci mezi jejich projekty a vaším projektem. Považujte kolegy za spojence, nikoli za soupeře.
- Svěřte kolegům zodpovědnost, pokud ji chtějí přijmout. Pokud budou chtít, zapojte je jako zálohu. Raďte se s nimi, pokud se jich týkají změny, které projekt vytváří.
- Přijměte fakt, že kolegové nemusí být projektem nadšeni tak jako vy. Alespoň na chvíli zvažte oprávněnost jejich námitek nebo výhrad.

Dobrovolníci

- Svěřte jim zodpovědnost a raďte se s nimi o záležitostech, o kterých něco vědí. Nechtějte znát jejich názor na problematiku, ve které nejsou kompetentní. Vnutíte jim tak zodpovědnost.
- Zapojte je do procesu včas, a to do té míry odpovědnosti, kterou od nich očekáváte.
- Mějte jasno ve svých očekáváních a všimněte si obav i očekávání dobrovolníků.
- Čeňte si dobrovolnické práce a vždy za ni poděkujte.
- Hledejte způsob, jak mohou dobrovolníci využít projekt ve svůj prospěch (např. další školení, kvalifikace pro životopis, profesní zkušenosti atd.).
- Kromě finanční stránky přináší dobrovolnictví i politickou a sociální hodnotu. Vždy ji berete na vědomí, zejména pokud se slučuje s částí nebo s celým vašim projektem.
- Zvažte náklady na školení a přípravu dobrovolníků při přípravě vašeho projektu.

Mladí lidé

Po většinu času budou mladí lidé objektem a subjektem vašeho projektu. Možná o nich nepřemýšlíte jako o svých partnerech nebo kolezích. Ve skutečnosti jsou mladí lidé důležitým, a možná nejdůležitějším zdrojem vašeho projektu, protože mládežnický projekt bez mladých lidí vytvoříte jen obtížně. Mladí lidé mohou být zdrojem, pokud:

- je považujete za partnery a nikoli za spotřebitele či účastníky báječného projektu, jehož jste nenahraditelným(!)ředitelem;
- při plánování a řízení projektu berete v potaz jejich názory a uznáváte je;
- je považujete za přínos a nikoli za problém;
- oceňujete a potvrzujete jejich zkušenosti. Je těžké tomu uvěřit, ale mladí lidé mohou o mladých lidech vědět víc než dospělí;
- se podle nich projekt řídí, i když jej řídíte vy a vaši kolegové;
- je projekt vytvořen pro ně a s nimi, ne o nich a na nich. Tuto část si pečlivě ověřte. Zeptejte se sami sebe: co z toho mladí lidé budou mít? Je to dost dobré? Byl/a bych na jejich místě spokojen/a? Kolik stereotypů (mých a společnosti) projektem sděluji? Jakou roli mají v projektu? Jak jej mohou ovlivnit? Co se mohou naučit ze způsobu, jakým je projekt realizován?

3.3.1.6 Týmová práce

Dobrá týmová práce je stimulující jako černá káva a právě tak tvrdá, jako spánek po ní.

(upravené rčení Ann Lindberg)

Při rozvoji projektu je důležitá týmová práce. Zabraňuje tomu, aby projekt příliš ovlivnila jedna osoba, obohacuje ho o různé dovednosti a může jej posílit. Projekt se však musí vyvíjet, musí se dodržovat lhůty a musí být odvedena práce. Tým řídící projekt musí být schopen rozhodovat o organizačních a finančních otázkách a zároveň působit čínorodě a nadšeně. Jinak řečeno týmy musejí pracovat efektivně. Zní to dobře: společná práce s různými lidmi, s různými nápady a osobnostmi, z různých prostředí, s různými dovednostmi, občas mluvícími různými jazyky...Často je to ale velmi těžká práce.



**Řízení lidí...
a týmová práce**



V této kapitole se nejprve zaměříme na týmovou práci jako takovou.

Zahrnuje:

- problémy související se spoluprací;
- model efektivní týmové práce;
- model rozvoje týmu;
- šest bodů, které mohou pomoci rozvinout efektivní tým;
- rámec pro rozhodování v týmech;
- projektový tým a okolní svět.

Týmová práce je těžká, ale vzrušující. Pokud pracujete v multikulturním týmu, je ještě těžší a více vzrušující.

Je jasné, že efektivní týmová práce není nic jednoduchého. Aby se kvalitní týmová práce dobře rozvíjela, musí mít dostatečnou podporu.

Druhá část kapitoly o týmové práci se zaměří na specifika multikulturních týmů.

Obsahuje:

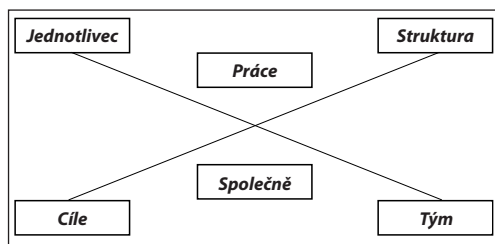
- proč jsou multikulturní týmy cenné;
- specifika a nástrahy;
- návrhy, které pomáhají práci v multikulturních týmech.

Tým, tým, království za tým!

Kouzelné slovo spolupráce: čtyři póly spolupráce

Jedním z klíčových prvků týmové práce je účinná spolupráce. Snadno se o ní mluví, hůře se však provádí.

Většina problémů se spoluprací se týká vztahů (mezilidských problémů) a úkolů (pracovních problémů).



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

Mezilidské vztahy	Pracovní problémy
<p>Problémy na individuální úrovni</p> <p>Problémy se týkají tří základních sociálních potřeb: potřeby pocitu zapojení do týmu, potřeby vlivu na týmovou práci a náklonnosti. Míra jejich důležitosti pro každého zapojeného jednotlivce závisí na době, po kterou tým musí spolupracovat, a na hloubce spolupráce. Pokud členové týmu považují týmovou práci za velmi důležitou, budou se více snažit naplnit základní potřeby. Tyto potřeby tým ovlivňují. Např. jednotlivci, kteří si budou chtít naplnit svou potřebu vlivu, budou soutěžit s ostatními. Lidé, kteří nebudou mít pocit dostatečného zapojení, budou vyžadovat pozornost atd.</p> <p><i>Povědomí o potřebách jednotlivých členů týmu a otevřenost při debatě o těchto tématech může snížit napětí mezi jednotlivci a týmem.</i></p> <p>Problémy na týmové úrovni</p> <p>Pokud tým není schopen dosáhnout určité týmové soudržnosti, může být na vině příliš velká různorodost, nedostatek kontaktu mezi členy týmu, odlišné názory na cíle, vedení příliš orientované na úkoly atd.</p> <p><i>Otevřená a čestná debata může pomoci vyřešit tyto problémy na týmové úrovni.</i></p>	<p>Cíle</p> <p>Problémy nebo konflikty se objeví, když cíle týmu nejsou jasné nebo dobře definované. Jasně cíle umožňují měřit a hodnotit pokrok týmové práce.</p> <p><i>Spolupráce se upevní, pokud musejí členové týmu na dosažení cíle spolupracovat.</i></p> <p>Struktura</p> <p>K dosažení cílů potřebuje tým určitou strukturu úkolů. Ta se týká pravidel, metod, strategií, rozdělení úkolů a vlivu. Aby tým pracoval efektivně, musí být tato struktura přijata všemi členy týmu.</p> <p><i>Přijetí struktury vyžaduje debatu a otevřenou komunikaci.</i></p>



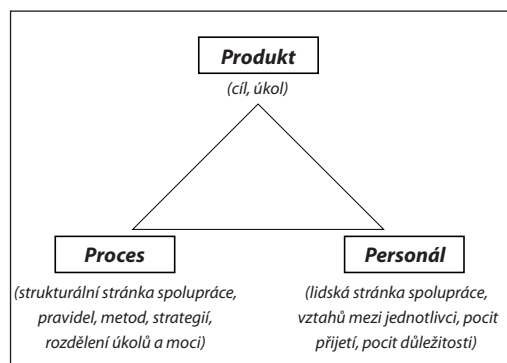
Pro úspěch a efektivitu týmové práce musí být výše uvedené póly v rovnováze. V týmu různých lidí s různými potřebami, očekáváními, schopnostmi, sociálními dovednostmi a někdy i z různých prostředí a kultur to nebývá jednoduché. V takové situaci nám pomůže, pokud si uvědomíme zmíněné odlišnosti a debatujeme o nich. To sice zabere nějaký čas, ale z dlouhodobého hlediska to může tým posunout vpřed.

Model efektivní týmové práce

3P – trojúhelník produkt (product) – proces (procedure) – personál (people)

„Projekt se musí vyvíjet, musí se dodržovat lhůty a musí být odvedena práce. Lidé řídící projekt musejí vytvořit efektivní tým...“ (Lawrie, 1996)

Trojúhelník říká, že pokud má tým pracovat efektivně, musí nastat rovnováha mezi produktem, procesem a lidmi v týmu (personálem).



Podle trojúhelníku musí v efektivně pracujícím týmu nastat rovnováha mezi těmito třemi póly:

- Příliš mnoho pozornosti věnované procesům, příliš přísná pravidla potlačující kreativitu a spontaneitu lidí. Lidé se necítí dobře a to ovlivní produkt (výsledek).
- Příliš mnoho pozornosti věnované lidem. Pozornost upřenou na výsledek rozptýlí příliš mnoho debat o tom, jak se cítíme, jak se máme či nemáme rádi. Projektový tým není posilující terapeutickou skupinou.
- Příliš mnoho pozornosti věnované produktu (výsledku) poškodí tým při hledání vhodných

pracovních procesů a ovlivní lidskou stránku (bude méně času na naslouchání názorům, hodnocení práce a procesu).

Mnoho týmů je silně orientováno na produkt (výsledek). Členové týmu nemají čas se navzájem poznat, přemýšlet o procesech společné práce, hodnotit pocity lidí v týmu, protože prostě nemají dost času. „Máme jen dva dny do přípravného setkání...“

Na první pohled se zdá, že neefektivnější bude zaměřit veškerou pozornost na úkol, produkt. Pokud nevěnujete čas naslouchání různým nápadům, zbude více času k dokončení úkolu. Z dlouhodobého hlediska je však mnohem efektivnější, pokud si na druhé čas uděláte a budete jim naslouchat. Například tak můžete snáze odhalit příčinu vzniklého problému, opravdové naslouchání také může člověka motivovat (naslouchání = věnování pozornosti = uznání člověka, jsi důležitý pro tento projekt = motivace pracovat lépe).

Dynamická rovnováha v trojúhelníku produkt – proces – personál pomůže týmu mnohem lépe fungovat v dlouhodobém horizontu.

3P: metoda reflexe vaší týmové práce

Model 3P trojúhelníku vám pomůže efektivně spolupracovat, ale můžete jej také využít jako metodu hodnocení vaší týmové práce.

Požádejte všechny členy týmu, aby zmíněné tři prvky modelu ohodnotili známkami od 1 do 5. Poté debatujte o jednotlivých známkách a ptejte se, proč kolegové zvolili právě takové. Co by se mělo změnit, abyste se skóre zvýšilo?

Model rozvoje týmu

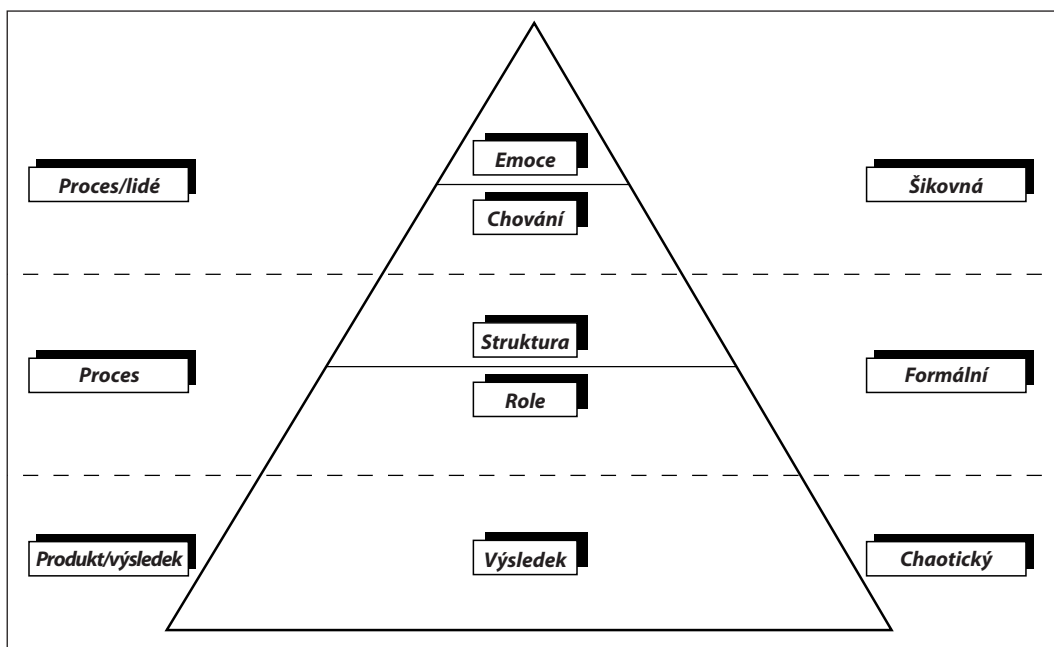
Podobně jako všechny skupiny se i týmy se při společné práci rozvíjejí. Vytvoření efektivního týmu stojí čas a úsilí. Orientace, povědomí o členech a postavení týmu je nepřetržitý proces, kterým musí projít všechny skupiny, než se z nich stane efektivní tým. Každý tým si musí uvědomit nutnost absolvování tohoto procesu, stejně jako by měl vědět, v které části procesu se nachází.

Řízení lidí...
a týmová práce





Uvedený model ukazuje proces, kterým musí projít každý tým.



Řízení lidí...
a týmová práce



Na začátku se většina týmů soustředí téměř výhradně na úkol, výsledek nebo cíl. Všichni chtějí přispět svými nápady, takže je spolupráce velmi chaotická. Členové tento chaos nějakou dobu obvykle tolerují, ale brzy mají potřebu zavést pořádek. Tým bude potřebovat pevnější strukturu v procesu spolupráce a jeho členové si budou chtít vyjasnit role: Kdo se pokusí koordinovat schůzky? Kdo bude řídit časový harmonogram? Tým se bude více orientovat na proces, aby chaos postupně získal strukturu: Jak zapojíme všechny nápady, myšlenky atd.? Spolupráce bude mnohem formálnější, lidé budou hovořit, pouze pokud dostanou slovo, budou se přísně dodržovat rozhodnutí atd. Jakmile získají členové týmu pocit, že umí s těmito procesy flexibilně pracovat, posune se tým do další fáze. Členové si navzájem poskytnou zpětnou vazbu svého chování a budou otevřeně mluvit o emocích a pocitech. Role koordinátora postupně slábne. Lidé si již nenaslouchají, protože musí, ale protože si důvěřují a navzájem respektují své nápady, schopnosti, silné a slabé stránky. Tým je nyní mnohem více orientovaný na své členy.

I když na vrcholu pyramidy najdeme zpětnou vazbu chování a komunikaci o emocích, neznamená to, že jde o konečný cíl každého týmu. Mnoho týmů není vůbec schopno této fáze dosáhnout. Ostatní prvky pyramidy jsou sice také důležité, ale týmy schopné podávat zpětnou vazbu a debatovat o emocích

a pocitech jsou z dlouhodobého hlediska mnohem efektivnější než ty, které této fáze nedosáhnou.

Efektivní týmová práce nenastane jen tak

Rozvoj dobré týmové práce je třeba podporovat. Pro vysoce výkonné týmy jsou klíčovými následující body.

Pár pravidel, která mohou pomoci:

Při práci s mládeží jsou někteří lidé alergičtí na přísná pravidla a chtějí pracovat flexibilně a neformálně. Přesto je dobré mít pár jasných pravidel. Bez nich může nastat chaos a rozpad týmu i projektu. Na začátku týmové práce je důležité přemýšlet o tom, jakými pravidly se bude řídit rozhodování, zodpovědnost, komunikace a čas. Pokud to je zapotřebí, mohou se pravidla samozřejmě změnit dle potřeb skupiny.

Rámec pro rozhodování

V projektových týmech je zapotřebí přijmout mnoho rozhodnutí. Následující rámec DECIDE může usnadnit přístup k problémům nebo obtížným situacím (je převzat ze stran 36 a 37 v publikaci Sandy Adirondacka *Just about managing, effective managing for voluntary organisations and community groups*, 3rd ed., 1998, ISBN 1-872582-17-6 © Sandy Adirondack and London Voluntary Service Council).



Rámec pro rozhodnutí: DECIDE

D: DEFINUJTE (DEFINE)

- Definujte problém nebo situaci a definice se držte. Nekomplikujte si ji.
- Definujte jasně, kdo se procesu zúčastní a jakým způsobem.
- Definujte časový limit nebo lhůtu alespoň pro předběžné rozhodnutí.
- Definujte, jaké informace jsou zapotřebí pro vyřešení problému. Informace obsahují jak názory, tak fakta.
- Jasně запиšte všechno, co bylo definováno, a zajistěte předání kopie příslušným lidem.

E: ZKOUMEJTE (EXPLORE)

- Sbírejte informace, aniž byste hodnotili názory na problém nebo navrhované řešení.

C: OBJASŇUJTE (CLARIFY)

- Ujistěte se, že každý, kdo je do rozhodování zapojen, získal potřebné informace a rozumí jim.

I: NÁPADY (IDEAS)

- Přemýšlejte o všech možných řešeních, bláznivých i seriózních. K řešení problémů použijte kreativní techniky, jako je brainstorming či debata v malé skupině místo diskuse v celé skupině. Jednotlivé nápady si znázorněte.

D: ROZHODNUTÍ (DECISION)

- Přijměte fakt, že žádné řešení nebo rozhodnutí nemůže uspokojit všechny. Každé řešení bude nedokonalé a bude mít své limity. Buďte připraveni na kompromis!
- Návrhy hodnotte jasně a klidně!
- Pokud je to nutné, o rozhodnutí hlasujte, nebo se k rozhodnutí dopracujte dohodou, kterou je každý ochoten akceptovat.
- Ujistěte se, že každý, kdo se přímo účastní rozhodování, přijme výsledek, i když s ním nesouhlasí. Pokud někdo není ochoten výsledek akceptovat, rozhodněte se, zda je lepší pokračovat a riskovat sabotáž, nebo celý úkon zopakovat.
- Určete osobu, která zajistí realizaci rozhodnutí nebo řešení v praxi, kdy a jak k němu dojde a kdy bude zkontrolováno.

E: VYHODNOCENÍ (EVALUATE)

- Zhodnoťte, zda byl problém zcela vyřešen, nebo zda se musíte věnovat dalším aspektům.

Práce s multikulturálními skupinami vyžaduje multikulturální tým

Mluvíme-li o multikulturálních týmech, měli bychom se zaměřit na to, jak tyto týmy mohou nejlépe spolupracovat, jak mohou nakládat s kulturními odlišnostmi, jak sdílet víru, chování, hodnoty a předpoklady k vytvoření pestrého výsledku.

Vždy je mnohem snadnější o multikulturálních týmech mluvit nebo psát než s nimi nebo v nich pracovat. Aby multikulturální týmy dosáhly potřebné efektivity, musí překonat mnoho nástrah. Není jednoduché přijmout odlišnosti, debatovat o různých hodnotách, prostředích, ztotožnit se s cizími přesvědčeními a chováními.

Multikulturální týmy – potenciál pro větší rozmanitost

Komplikovanost a změny ve společnosti zasáhly i práci s mládeží, proto může spolupráce lidí z odlišných kulturních prostředí přispět k vyšší kvalitě projektu.

Vzhledem k větší komplexnosti a zvýšenému zájmu o interkulturní aspekty v projektech práce s mládeží zaručují kulturní odlišnosti širší perspektivy a možnosti. Kulturní odlišnosti mohou také přispět k novým způsobům nahlížení na staré problémy, nabízejí příležitosti pro větší kreativitu a inovaci (Schneider a Barsoux, 1997).

Multikulturální skupiny také pomáhají minimalizovat rizika homogennosti a přílišné uniformity, které mohou nastat ve skupinách, kde je mnoho stejně smýšlejících jednotlivců (Janis, 1972).

Výzkum zaměřený na výkon týmu, který provedla Meredith Belbin (Belbin, 1981), naznačuje, že týmy složené z typově odlišných členů byly efektivnější než týmy složené z lidí, kteří byli typově podobní.

Nedávný výzkum dále prokázal, že stabilizované multikulturální týmy fungovaly při identifikaci problémových perspektiv a při nacházení alternativ lépe než týmy monokulturální.

Problémem zůstává, jak tým stabilizovat či jak najít společná východiska. Rozmanité skupiny jsou konfrontovány odlišnostmi v postojích, hodnotách, chování, prostředí, očekávání a také v jazyce.

**Řízení lidí...
a týmová práce**





**Řízení lidí...
a týmová práce**



• **Týmy rozmanitost vítají a využívají**

V týmové práci nejde o to, aby byli všichni stejní. Členové týmu se často k projektu přidají nebo jsou pro něj získáni, protože mají rádi ostatní zúčastněné, identifikují se s nimi nebo se k nim hodí. To je základní předpoklad vzniku týmu. Pokud je ale tento rys týmové práce příliš silný, může tým působit dojmem dovnitř zahleděné „party“. **Dobré týmy mají společný závazek vůči vizi a hodnotám projektu, ale skládají se z lidí s odlišnými dovednostmi, z odlišných prostředí a s odlišnými zkušenostmi. Dobrá týmová práce nespočívá v tom, že všichni neustále myslí a fungují stejně.**

• **Týmy potřebují znát a využívat dovednosti každého člena**

Užitečným nástrojem rozvoje týmu je vzájemně se informovat o dovednostech, zkušenostech a kontaktech. Nebuďte příliš skromní! Můžete nesmírně pomoci, můžete odhalit neznámé zdroje a pojmenovat konkrétní mezery, které je v projektu třeba vyplnit.

• **Velikost týmu je důležitá**

Výzkum zaměřený na efektivitu týmové práce ukázal, že skupina o více než deseti až patnácti lidech funguje jako tým obtížně. V této skupině se mnohem obtížněji komunikuje, sdílí zodpovědnost, rozhoduje, dosahuje pocitu uznání atd. Členové se také obtížněji dohodnou na tom, jak pracovat.

• **Závazek a zapojení**

Všichni členové týmu chápou cíle a zavazují se, že jich dosáhnou. Jsou do velké míry zapojeni do formulace úkolů a jejich plnění.

• **Potřebné je klima pohodlí a důvěry**

Tým vytváří klima, ve kterém se lidé cítí pohodlně a neformálně. Když panuje opravdová důvěra, lidé se nebojí riskovat. Členové týmu jsou citliví vůči potřebám ostatních.

• **Řízení konfliktů**

Konflikt a nedorozumění jsou přirozené a řešitelné. Důraz je kladen na vyřešení problému, nikoli na projevy jednotlivých osobností.

Specifika a nástrahy multikulturních týmů

Odlíšná očekávání týkající se fungování týmu

Aby týmy pracovaly efektivně, musí být vyřešen problém vnitřní integrace. To znamená, že musejí vyvinout strategie řízení projektu, tzn. strategie společně práce.

Pokud mají členové týmu odlišné kulturní představy o fungování týmu, je tento úkol ještě složitější.

Aby týmy vytvářely efektivní řešení v mezinárodním kontextu, musí pochopit dopad kultury na výkonnost týmů.

„Aby multikulturní týmy naplnily slib lepšího výkonu díky rozmanitosti, musí si vytvořit kulturně průměrné strategie řízení úkolu a zvládnutí celého procesu“ (Schneider a Barsoux, 1997).

Multikulturní týmy musí být schopny rozeznat a jednat o odlišnostech v očekáváních, která se týkají strategií plnění úkolů a procesu vzájemného působení. Cílem není neutralizovat odlišnosti, ale stavět na nich. Pokud neuznáme odlišnosti, nemůžeme je ocenit nebo využít. Pokud budeme předstírat, že neexistují, stanou se tyto odlišnosti handicapem.

„Příslib multikulturních týmů leží ve využívání odlišností, ne v jejich pouhém akceptování“ (Schneider a Barsoux, 1997).

Veškeré úsilí skupiny může zmařit neschopnost zabývat se kulturními odlišnostmi a dohodnout se na řešení úkolů. Mnoho nově vytvořených týmů se ihned vrhne do debaty. Tyto týmy nevěnují dostatek času přemýšlení o interaktivním procesu: jaký vzorec nebo styl komunikace je třeba, jak se tvoří vztahy, jak bude docházet k rozhodnutí, z jakého prostředí lidé pocházejí.... *Pokud se týmy dostatečně nezabývají těmito odlišnostmi, zakládají si na budoucí problémy.*

Otevřené pojmenování kulturních odlišností

Kulturní odlišnosti se promítají do odlišných očekávání účelu a způsobu fungování týmu. Některá z těchto očekávání se týkají výsledku a cílů. Potřebujeme jasné cíle, a proto musíme věnovat čas diskusi o nich. Další očekávání se týkají procesů, struktury úkolu, rolí nebo toho, kdo co dělá a kdy



**Řízení lidí...
a týmová práce**



a jak se bude rozhodovat. Očekávání se také týkají lidské (procesní) stránky týmové práce – budování týmu, jazyk, účast, způsoby řízení konfliktů, otázky, jak se v týmu cítíme. **Tato očekávání musejí být vyjednána předtím, než se tým začne věnovat úkolu.** Neznamená to, že tým musí na všechny tyto otázky najít odpověď. Pokud jsou však některá z těchto odlišných očekávání vyslovena, členové týmu je navzájem znají a jsou si odlišných očekávání vědomi.

Účelem probíhající debaty je vytvořit sdílenou strategii, jak bude tým společně pracovat. Umožňuje nám pojmenovat kulturní odlišnosti a debatovat o nich, nikoli je ignorovat v naději, že zmizí. „*Tím, že budeme o kulturních odlišnostech otevřeně hovořit, namísto toho, abychom je pomíteli, můžeme předvídat potenciální problémy a mohou být odhaleny potenciální možnosti jejich řešení*“ (Schneider a Barsoux, 1997).

Pro multikulturní tým je důležité:

- stanovit si společný cíl;
- nastavit konkrétní cíle, jak společně pracovat;
- vytvořit strategie úkolů a procesů;
- zhodnotit výkon týmu a poskytnout mu zpětnou vazbu.



Náměty, jak pomoci práci v multikulturních týmech

„*Debatování o kulturních odlišnostech zároveň týmu přináší určitá rizika, neboť může odhalit všechny druhy hodnotových preferencí a předsudků. Členové týmu musí projevit velkou míru citlivosti, důvěry a skutečné odhodlání k integraci. Odlišnosti je třeba pojmenovat a rádně o nich diskutovat, nikoli se jim přizpůsobit, převzít je či ignorovat.*

Pokud jsou v některých případech tyto odlišnosti doopravdy integrovány, může to být některým členům týmu nepříjemné, neboť se museli vzdát některých svých předpokladů, které považovali za samozřejmé. Za nejvýkonnější multikulturní týmy považujeme ty, které riskují rozpoznání svých odlišností, aby tím zároveň vytvořily složitější a barevnější vzory interakce. Příslib multikulturních týmů leží ve využívání odlišností, nikoli v soužití s nimi“ (Schneider a Barsoux, 1997).

Je jasné, že začínající tým nemůže od začátku všechny tyto požadavky splnit, ale je důležité, aby se tým již od počátku snažil vytvořit otevřenou a respektující atmosféru, ve které lze o odlišnostech debatovat.

Zde je několik námětů na pomoc s kulturními problémy v týmech:

Vytvořte vědomí o záměru: než se vrhnete na plnění úkolu, udělejte si čas na debatu o některých základních problémech na různých úrovních:

- **Výsledek úkolu:** Jaké jsou naše cíle? Souhlasíme s těmito cíli? Jak jasné musejí cíle být?
- **Procesy:** Potřebujeme mít jasné procesy k organizaci naší týmové práce? Jaké procesy potřebujeme? Měl by být určen koordinátor? Jak bude rozdělena práce? Co lze udělat společně? Co zvláště? Jak budeme rozhodovat? Jak by měl být řízen čas? Potřebujeme program? Kdo co dělá? Kdo za co zodpovídá?
- **Proces (lidé):** Jak můžeme zajistit účast všech členů? Jak můžeme zajistit, aby se každý v týmu cítil dobře? Je to pro tým důležité? Jak budeme nakládat s konflikty? Jak organizujeme průběžné hodnocení?

Udělejte si čas a vzájemně se poznejte. Zvláště v multikulturních týmech je důležité udělat si čas na vzájemné seznámení. Poznat jeden druhého neznamená provést formální představovací kolečko, kdy každý uvede jméno, práci a koníčky. Snažte se jeden od druhého zjistit informace o prostředí, nápadech, o tom, jak odlišně lidé týmovou práci chápou, jak vidí projekt, jaké jsou jejich předchozí zkušenosti s prací v týmech, v projektech. Získávání těchto informací vůbec nemusí být formální, může probíhat prostřednictvím hry, společných aktivit nebo můžete společně zajít na skleničku. Vytvoření týmu nějakou dobu trvá a neformálně strávený čas někdy přinese větší hodnoty než formální pracovní doba.



Řízení lidí... a týmová práce



Uznejte odlišnosti. Efektivní práce v týmu neznámá, že spolu musíme vždy souhlasit. Debaty jsou zdravé a pomáhají tým posunout vpřed. Důležité je, aby se podpořila motivace lidí a jejich příspěvi k týmové práci. Věnujte zvláštní pozornost získané účasti, protože lidé si týmovou práci představují různým způsobem, mají různé jazykové schopnosti a představy o komunikaci. Je zapotřebí citlivého a odvážného přístupu, abyste se ujistili, že jsou všichni členové vyslyšeni a že jsou jejich názory řádně zváženy. Musíte však rozlišit a konfrontovat odlišnosti a předsudky, které by mohly vyloučit některé členy týmu. Proto je někdy zapotřebí omezit dominantní členy týmu a podpořit méně výrazné osobnosti.

Někdy jsou kulturní odlišnosti interpretovány jako „osobnostní problémy“: Některý člen týmu může být považován za obtížného nebo dokonce za saboteura skupinového úsilí (například mlčí nebo naopak příliš nekompromisně prosazuje svůj názor), i když ve skutečnosti jeho chování pouze odpovídá jiným kulturním normám. Takový člověk může být považován za „divného“, ostatní jej ignorují a nutí ho, aby se přizpůsobil. Tím se však tým sám připraví o možnost obohacení. V těchto případech je častěji obviňován jedinec, i když ve skutečnosti je viníkem spíše situace, kdy jedna kultura týmové práce dominuje nad jinou nebo charakter konverzace odrazuje některé členy týmu od účasti.

Smysluplná účast nutně neznámá, že každý musí vystupovat stejně výrazně. Člen týmu může promluvit jen občas, a přesto často přijde s klíčovým příspěvkem. Smysluplná účast znamená, že každý svým vlastním způsobem pomáhá posunout tým vpřed.

Multikulturní týmy by si neměly příspěvi jednotlivců vynucovat (Schneider a Barsoux, 1997).

- Před započatím práce i v jejím průběhu může tým definovat, co znamená „smysluplná účast“ a to, jak ji zajistit.
- Schůzky by měly být strukturovány tak, aby lidé měli co největší příležitost se vyjádřit:
 - Schází se ti, kteří pracují v menších skupinách a společně dosahují výsledků.
 - Dříve než člověk vstoupí do diskuse, měl by naslouchat nápadům ostatních.
 - Lidé by měli poskytnout ostatním dostatek času k zápisu některých nápadů.
 - Lidé vyvěsí dvě papírové plachty, na něž se budou zapisovat pro/proti. Každý má možnost napsat svůj nápad na obě z nich a následně může proběhnout diskuse.

- Lidé se snaží hledat příčinu chování členů týmu. Proč někdo celou dobu mlčí? Proč někdo neustále nesouhlasí?

Jazykové problémy

Způsob, jakým spolu lidé v týmu komunikují, vytvářejí myšlenky a pocity, posiluje nebo zpomaluje vztahy, řešení problémů a učení. „Týmová mluva“ také odhaluje, jak je nakládáno s otázkami identity, nezávislosti, sociální vzdálenosti, konfliktu a vyjednávání. Volba jazyka je velice důležitá pro schopnost domluvit se na strategii další společné práce.

Volba jazyka v multikulturních týmech má pro jejich členy řadu důsledků. Ti, kteří dobře neovládají zvolený jazyk, jsou určitým způsobem handicapováni. Je pro ně mnohem obtížnější sledovat diskusi, zasáhnout do ní a ovlivnit práci.

Pro multikulturní tým je důležité:

Několik návrhů pro usnadnění jazykové problematiky:

- před začátkem ověřte jazykové schopnosti členů týmu;
- mluvte pomalu;
- nebojte se kdykoli požádat o vysvětlení;
- věci zviditelněte, například pomocí flip-chartu nebo kreseb;
- pokud nejste schopni ve zvoleném jazyce argumentovat nebo jste příliš frustrováni, vždy můžete mluvit svým rodným jazykem, pokud z něj někdo může překládat;
- buďte si vědomi své výhody, plynoucí z toho, že jste roditel mluvíci nebo pokud jazyk velmi dobře ovládáte;
- respektujte pomalejší komunikaci lidí, kteří nejsou roditelými mluvíci.

Průběžné hodnocení

Aby týmy pracovaly efektivně, musí průběžně hodnotit svůj pokrok, a to jak ve smyslu úkolu, tak procesu. Každý tým musí mít příležitost učit se být týmem a mít možnost reflexe. Je zapotřebí získat čas k vyhodnocení toho, jak se týmu a jeho členům vede, k debatě o dynamice a k vyřešení potenciálních konfliktů. I když to nikdy není jednoduché, některé kultury jsou připravenější dávat a přijímat zpětnou vazbu. Tak se proces hodnocení týmového výkonu může stát potenciálním kulturním minovým polem. Je proto důležité dohodnout se na způsobech podávání zpětné vazby a debatě o skupinové interakci.



Závěr

Úspěšné multikulturní týmy jsou ty, které se naučily integrovat přínos svých členů a které se naučily nacházet hodnotné řešení *díky* rozmanitosti, a ne jí navzdory. Také se umí bavit, prožívají objevování kulturních odlišností jako příležitost pro překvapení, učení a společný smích (Schneider a Barsoux, 1997).

3.3.1.7 Průběžný monitoring a hodnocení

Zákon řízení projektů č. 4

„Když se věci daří, něco se pokazí. Když už věci nemohou vypadat hůře, ještě se zhorší. Když věci vypadají lépe, něco jste přehlédli...“

Murphy byl optimista!

Plán projektu je pouze odhadem. Je jako cesta, kterou si na mapě najdete, abyste se z bodu A dostali do bodu C a přitom projeli kolem bodu B. Jakmile se na cestu vydáte, budete možná muset dělat změny, nepředpokládané zastávky nebo zvolit jinou cestu. Váš cíl se však nemění. Řízení projektu je velmi podobné. Pokud chcete dosáhnout svých cílů, musíte řídit svůj projekt přes překážky, nedostatky, ambice, nabídky, změny atd.

Důležitost plánování projektu spočívá v tom, že vám umožňuje pochopit příčiny změn i změny samotné. Pomáhá vám získat nad věcmi kontrolu. Plán ale není text, kterým musíte postupovat řádek po řádku.

Monitoring a hodnocení vám umožní řídit projekt mezi změnami. Tyto věci většinou děláme instinktivně. Okamžitě vypracováváme finanční odhady, platby, změny, úpravy a hodnocení, většinou je tak ani nenazýváme. Projekt jako nástroj vám umožní realizovat změny vědomým a reflektovaným způsobem. To je všechno.

Během realizace můžete a měli byste přemýšlet o využití dvou důležitých nástrojů pro řízení projektu – monitoring a hodnocení.

Monitoring

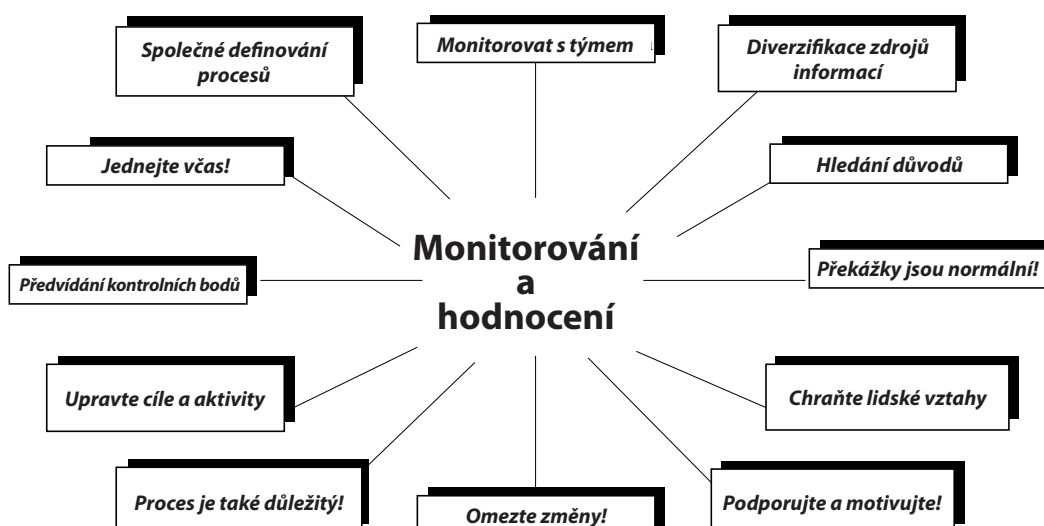
Zákon řízení projektů č. 5

„Projektové týmy nemají rády zprávy o postupu, protože spolehlivě ukazují jeho zaostávání.“

Monitorovat znamená něco pravidelně ověřovat, zaznamenávat, sledovat nebo kontrolovat.⁵ Monitoring v oblasti řízení projektů znamená sledovat pokrok projektu, realizaci plánu, řízení zdrojů, ověřovat, zda to, co se děje, odpovídá rámci záměrů a cílů.

Monitoring se provádí v průběhu projektu, když je ještě možné zavést změny, změnit průběh a lépe se přizpůsobit realitě.

⁵ dle slovníku American Heritage Dictionary





Hodnocení, monitoring, dokončení



Hodnocení znamená (1) „určit nebo upravit hodnotu něčeho“ nebo (2) „určit význam, cenu nebo stav něčeho – většinou pečlivým oceněním nebo studií“.⁶ V řízení projektů si je třeba při hodnocení také povšimnout, co a proč se děje. Nedíváme se jen na výsledky, ale také na proces, který k nim vedl.

V této fázi nás zajímají pravidelná nebo průběžná hodnocení. Finální vyhodnocení bude předmětem naší další kapitoly.

Pro využití celého potenciálu monitoringu a hodnocení byste měli zvážit:

Kontrolní body ve vašem projektovém plánu. Také monitoring potřebuje být naplánován. Předvídejte momenty, kdy zhodnotíte, jak jste v projektu postoupili a jak tento postup odpovídá vašim cílům. Monitoring můžete provádět pravidelně (např. každý měsíc), ale také například po každé velké aktivitě, abyste zhodnotili její dopad.

Založte monitorovací tým. Projekt byste neměli monitorovat sami, zejména proto, že vám bude chybět pohled zvenčí. Do projektu samozřejmě začleníte váš tým, ale zvažte také zapojení dalších lidí z organizace, kteří na projektu nepracují přímo. V některých případech může být moudré zapojit lidi, kteří s řízením projektu nemají nic společného, například sponzory, uživatele, experty.

Zapisujte si výsledky. Pravidelného a užitečného hodnocení dosáhnete nejlépe tak, když si vždy zaznamenáte, čeho jste dosáhli. Zapisujte si také své cíle pro každou aktivitu. Zeptejte se ostatních lidí, čeho se podle jejich názoru dosáhlo.

Diverzifikujte zdroje informací. Stejně užitečné jako zapojení externích lidí do monitoringu projektu je také zajistit další lidi, kteří vám budou poskytovat informace a názory o průběhu projektu. Začněte s uživateli a mladými lidmi. Veřejnost a partneři každé aktivity by měli v hodnocení figurovat, nevyžaduje to příliš administrativní práce. Nejen že získáte objektivnější informace, ale také zapojíte a motivujete lidi k tomu, aby se projektu i nadále věnovali.

Zapojte kolegy do definice cílů a procesů. Každá aktivita může mít své vlastní specifické cíle a pro jejich hodnocení si můžete nastavit specifické procesy (pro nábor lidí, informování, finanční řízení atd.), které budou všem zúčastněným jasné.

Upravte cíle a aktivity. Pokud plán neodpovídá realitě, změňte jej, neočekávejte, že se realita změní sama od sebe. Často stačí pouze reorganizace časového harmonogramu nebo změna aktivit. V některých případech však budete muset změnit i cíle.

Změňte pouze to, co je nutné. Neváhejte s úpravami a změnami potřeb. Nespěchejte však a neměňte všechno, protože některé věci budou fungovat jinak, než čekáte. Příliš mnoho změn najednou může demotivovat a způsobit zmatek.

Zákon řízení projektů č. 6

„Žádný systém není dokonalý. Pokusy o napravení systému s sebou nevyhnutelně přinášejí další problémy, které se odhalují ještě hůře.“

Hleďte důvody a vzory. Snažte se zjistit, co mohlo odchylky vyvolat. Bylo to špatné plánování? Byl to nedostatek prostředků, přístupů nebo...? Když naleznete důvod nečekaného vývoje, snažte se zaměřit na oblasti změn a zlepšení.

Překážky jsou normální. Někdy je zapotřebí více času k tomu, aby věci začaly fungovat. Tak je tomu zejména v případech, kdy je projekt v dané oblasti nebo oboru práce nový. Ověřte si, zda je třeba provést změny v procesech, metodách, organizaci nebo v celém projektu!

Oceňujte a motivujte. Monitoring a hodnocení se netýká pouze toho, co je špatně. Týká se také pokroku a jeho ocenění. Svě kolegy a partnery můžete dále motivovat a pozitivně je orientovat na změny nebo úpravy.

Lidské vztahy jsou také výsledky! Při sledování procesu práce a řízení projektu se určitě naučíte něco o řízení a vaši kolegové se také něčemu přiučí. Proces realizace projektu je v mnoha ohledech sám projektem. Důležité nejsou jen výsledky, ale také vztahy mezi lidmi a jejich vývoj. Projekt je

⁶ dle slovníku Webster English Dictionary



nástroj, často si ale nezaslouží, abyste mu obětovali všechno. Pomozte lidem, aby se z něj poučili.

Jedněte včas. Zajistěte, aby hodnocení a monitoring proběhly ve vhodných časových úsecích, aby byly užitečné. Měly by sloužit ke zlepšení a adaptaci, nejen k reflexi proběhnuvších událostí.

Zákon o řízení projektů č. 7

„Pokud je možné libovolně měnit obsah projektu, nepřesáhne míra změny míru pokroku.“

ANO:

- Každý výsledek potřebuje svůj čas.
- Přistupujte k realitě zodpovědně.
- Čeňte si i výsledků, které jste nepředvidali.
- Nezapomínejte na finanční řízení projektu.
- Čeňte si názoru mladých lidí a jejich přínosu k hodnocení.
- Hledejte v monitorovacím týmu spence, který vám pomůže některé věci zlepšit.

NE:

- Nebojte se odporu.
- Neodkládejte nevyhnutelná rozhodnutí.
- Nechovejte se, jako by projekt patřil jen vám.
- Nenechte si od ostatních diktovat, co máte dělat.
- Nepodceňujte riziko finančních problémů.
- Npropadejte pesimismu!

Napište do formuláře žádosti

Někteří sponzoři a instituce budou chtít vědět, který tým projekt vede, jaká je kvalifikace jeho členů (někdy je třeba přiložit životopisy), jak bude projekt hodnocen a kdy.

Zejména u poskytnutí větších částek budou sponzoři chtít monitorovat vývoj projektu, a proto mohou vyžadovat průběžné zprávy předtím, než vám poskytnou další platbu.

Berte proto řízení projektu a jeho monitorování vážně! Pamatujte si, že sponzor často nehodlá váš projekt kontrolovat, spíše se chce ujistit, že jeho peníze budou použity na nejlepší účely a že těchto cílů dosáhnete.

I když to po vás nikdo nevyžaduje, poskytněte podrobnosti o všech způsobech monitorování projektu, pokud to sami považujete za důležité.



Je-li to možné, přivzte sponzora do monitorovacího týmu nebo buďte připraveni diskutovat s ním o pokroku projektu.

**Hodnocení,
monitoring,
dokončení**





Zpátky do Ban Uppy!

Na vědomí: Robert P, Markka Z., Rosita L. (Ban Uppa!); John A. (oddělení pro mládež městské rady Banville); Fabbio K. (koordinátor školních akcí); Mario P. a Raísa X. (vedoucí skupin)

Milí přátelé,

v příloze naleznete program našeho dalšího setkání, které se koná v sobotu odpoledne. Možná víte, že jsme narazili na problémy v souvislosti s organizací sportovního festivalu. Potřebujeme se rozhodnout, zda jej zrušíme, nebo posuneme termín. Na druhou stranu máme dobrou zprávu: od té doby, kdy jsme informovali mládež o možnosti mládežnické výměny, se aktivity velmi dobře rozběhly. Mladí lidé jsou při přípravě výměny velmi aktivní. Někteří mladí lidé, kteří tyto aktivity nepovažovali zpočátku za zajímavé, trochu žárlí. Tuto skutečnost ale můžeme využít jako příležitost pro rozvoj dalších aktivit právě s těmito lidmi. V současnosti hledáme asistenta projektu, který by se zabýval financemi a pomohl v sekretariátu. Velmi zajímavé je, že nám zavolali z policejní stanice a pozvali nás na schůzku, kde se prostudují způsoby, jak „můžeme spolupracovat ku prospěchu obou stran“. To je opravdu zajímavé!

Je potřeba rozhodnout a prodiskutovat mnoho věcí. Připravujeme krátké zprávy a snažíme se dokončit průběžné účtenictví.

Mějte se pěkně. Prosím, přijďte včas. Pokud proti tomu nikdo nic nemá, můžeme společně poobědvat.

S pozdravem!

Dali a Matto.

**Hodnocení,
monitoring,
dokončení**



Program

Zpětná vazba z mládežnických výměn a celková bilance.

Příprava kampaně o drogách.

Pokračování ve školení vedoucích.

Podpůrná opatření pro dobrovolníky.

Rozpočtové zprávy a analýzy.

Zpětná vazba z médií.

Alternativy sportovního festivalu.

Spolupráce s policií.

Nábor projektového asistenta.

Další záležitosti.



3.4 Vyhodnocení projektu

Když se v plánu aktivit blížíte ke konci, blíží se i konec projektu. Před formálním „uzavřením“⁷ projektu je zapotřebí závěrečného vyhodnocení. Hodnocení označuje konec projektu definováním zvažovaného časového rámce. Nezapomeňte, že projekt musí mít začátek a konec.

Popravdě řečeno s sebou konec jednoho projektu přináší začátek nového nebo alespoň pokračování toho předchozího. Při vyhodnocení byste měli pokračování projektu zvážit.

Závěrečné vyhodnocení lze popsat jako proces sběru informací a vytvoření kritérií vedoucích k:

- vyhodnocení toho, čeho bylo dosaženo;
- vysvětlení toho, jak bylo cílů dosaženo;
- lepšímu plánování budoucích projektů.

Vyhodnocení není odůvodňováním způsobu, jakým jsme utratili peníze, není strategií financování, ani hledáním výmluv pro naše nedostatky. Vyhodnocení často bývá zmatené nebo se chybně omezuje na jeden nebo několik bodů.

Vyhodnocení je důležitým nástrojem plánování a je důležité i pro zlepšení našich schopností, projektů a aktivit. Mělo by být také chápáno jako základní nástroj v procesech zaměřených na sociální změnu, protože hlavní význam vyhodnocení spočívá v tom, že nás motivuje dělat věci lépe než předtím. Obecně lze říci, vyhodnocení bychom měli provádět, protože:

- se chceme více naučit a rozvinout své vlastní schopnosti a dovednosti;
- si chceme ověřit, čeho jsme díky své snaze a jednání dosáhli;
- si chceme upevnit a ověřit proces učení;
- si chceme ověřit, jak efektivně dokážeme pracovat;
- chceme vidět, kde se můžeme zlepšit;
- chceme lidi podnítit k tomu, aby se vzdělávali, případně je zapojit do procesu rozvoje.

⁷ Formálním, protože ve skutečnosti mohou aktivity vytvořené projektem ještě běžet. Projekt však stále musí mít viditelný konec.

Vyhodnocení může být komplikovaný a děsivý úkol, když:

- jsme k němu donuceni;
- se bojíme jeho výsledků;
- nevíme, jak je správně provést;
- víme, že výsledky nebudou využity a nenastane žádná změna.

Závěrečné hodnocení projektu by mělo zahrnovat:

- dosažené výsledky;
- splněné cíle;
- finanční řízení;
- dopad na organizaci;
- proces.

Hodnocení výsledků

Při hodnocení výsledků provádíme inventuru, čeho bylo prostřednictvím projektu přímo i nepřímo dosaženo. Měli bychom vyhodnotit dosažené výsledky na všech úrovních, rozlišit ty, které byly plánované, od těch, které plánované nebyly a stejně jsme jich dosáhli. Důležitým faktorem bude samozřejmě určit nebo zhodnotit, do jaké míry jsou výsledky důsledkem projektu nebo zda by jich bylo stejně dosaženo.

Jako výsledky chápeme nejen změny v sociální realitě, kterou jsme se snažili oslovit, ale také proměny, k nimž došlo v lidech při sociálních a vzdělávacích procesech, v organizacích a partnerstvích, v komunitních vztazích atd.

Hodnocení cílů

Přirozeným důsledkem závěrečného vyhodnocení bude konfrontace výsledků s původními cíli, které byly konkrétní a měřitelné. Čím konkrétněji jsme si cíle zadali, tím snadnější bude jejich vyhodnocení. Spíše než na dosažené a nedosažené cíle by se vyhodnocení mělo zaměřit na to, do jaké míry se cíle podařilo splnit. Mnoho vzdělávacích cílů se obtížně hodnotí, protože jdou jen těžko kvantitativně určit, změřit a zhodnotit. Proto je tak důležité na začátku přípravy projektu dbát na to, aby alespoň některé cíle byly měřitelné. Při prezentaci hodnocení tak budete mít alespoň nějaká čísla, nějaké kvantitativní aspekty pro základ vašeho kvalitativního hodnocení.

**Hodnocení,
monitoring,
dokončení**





**Hodnocení,
monitoring,
dokončení**



Hodnocení vedení financí

Vyhodnocení vedení financí je v každém projektu důležité nejen proto, že budete potřebovat finanční zprávu pro sponzory, organizaci atd. Zpráva nemá jen odhalit rozsah ztráty, pokud nastala, ale měla by také ověřit, zda organizace našla nové zdroje financování, za co byla utracena většina peněz atd. Je také užitečné zjistit, jak mohly být peníze nebo zdroje použity jinak.

Hodnocení dopadu na organizaci

U výrazně inovativních projektů je zajímavé posoudit jejich dopad na samotnou organizaci. Organizaci mohly obohatit nové zkušenosti a znalosti, noví členové, nová partnerství, získané renomé, další zdroje, schopnosti oslovit nové lidi atd.

Hodnocení procesu

Výsledky nemusí být vždy hmatatelné. Může se jednat o výsledky vzdělávání a zkušenosti získané na určitém poli nebo v určité oblasti. Abychom si jich všimli a pochopili je, musíme vyhodnotit proces, kterým lidé prošli v plánování a řízení projektu. Co by se dalo udělat jinak? Co se můžeme přiučit o plánování a řízení projektu? Co se mohli lidé naučit během fungování projektu?

3.4.1 Příprava a provedení hodnocení

Úspěch jakékoli formy vyhodnocení závisí na třech základních podmínkách:

Čas

Abychom mohli projekt vyhodnotit, musí mít každý projekt svůj začátek a konec. To neznamená, že se projekt musí zastavit, ale je nutné vytyčit chvíle, kdy se „zastavíme a ohlédneme“. To platí jak o závěrečném, tak o průběžném hodnocení. Nevhodná organizace času znemožní zavedení změn v projektu v potřebných chvílích nebo způsobí ztrátu kontroly nad hodnotícím procesem. Na čas také musíme myslet při přípravě hodnocení. Pokud má hodnocení přinést důležité informace nebo údaje, musíme je připravit včas.

Dobrá definice cílů

Definování konkrétních cílů a schopnost odlišit je od všeobecných záměrů je jedním z klíčových kroků při definování projektu a provádění hodnocení. Pokud cíle nejsou dostatečně srozumitelné, znamená to ztrátu kontroly nad projektem v jeho vzdělávacím a praktickém rozměru, protože konečný výsledek najdeme mezi dosaženými výsledky a zamýšlenými cíli. Cíle bychom měli měnit zejména v důsledku průběžného hodnocení. Cíle by vždy měly být co nejsrozumitelnější, zaznamenané a zřejmé všem lidem zapojeným do projektu.

Dobré plánování hodnocení

Hodnocení je jednoduché, ale může být ještě jednodušší a efektivnější, je-li od počátku naplánováno. Plánování neznamená jeho přípravu, ale spíše povědomí o tom, že hodnocení bude zapotřebí a že je pro něj nutné zajistit informace. Některé informace máme k dispozici pouze na počátku projektu (pokud provádím projekt gramotnosti, je na začátku projektu užitečné a zároveň nutné znát úroveň gramotnosti cílové skupiny).

Závěry hodnocení bychom měli využít k rozhodnutí o pokračování projektu. Rozhodnutí ovlivní, pokud se znovu zaměříme na sociální podmínky a ujasníme si, co je třeba dále udělat. Zakončíme opět naším příkladem: Projekt zaměřený na povědomí o drogách byl velmi úspěšný, užívání drog mladými lidmi kleslo o polovinu. Nyní jsme ale zjistili, že mladí lidé potřebují dostat příležitost trávit svůj volný čas jinak, vedoucí skupin potřebují pomoc se svými projekty, případně že projekt musí pokračovat v určité části města.

3.4.2 Hodnocení a plánování projektu

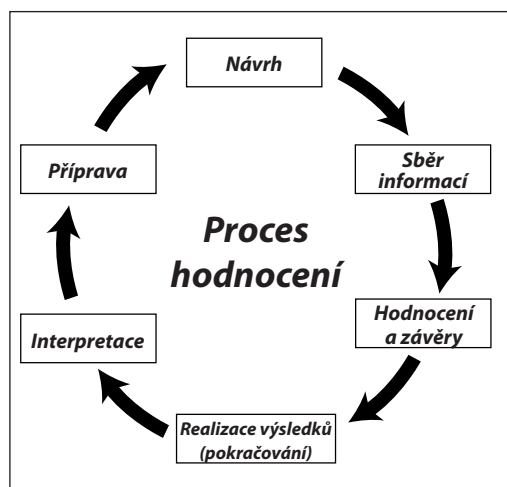
Jednou z hlavních funkcí hodnocení v procesu plánování a realizace projektu je reflexe toho, jak jsou projekt a aktivity relevantní a přiměřené sociálním potřebám, které definovaly cíle projektu.

Přirozeným důsledkem závěrečného vyhodnocení bude konfrontace výsledků s původními cíli, ale také s důvody, které projekt motivovaly (sociální, institucionální, osobní). Jedině tak můžeme vyvodit závěry (sociální realita se změnila, problémy přetrvávají a projekt je potřeba prodloužit, naše motivace se zvýšila atd.). Takový výsledek analýzy pak předurčuje případné pokračování projektu, jeho charakter, formu, rozsah atd.



3.4.3 Plánování hodnocení

Hodnocení lze naplánovat, stejně jako plánujeme samotný projekt. Je potřeba určit cíle, pracovní metody, plán akce atd. Následující schéma⁸ ilustruje některé kroky hodnotícího procesu. Hodnocení nejsou vždy plánována a prováděna právě tímto způsobem, ale tyto prvky bychom do něj měli vždy zahrnout.



Příprava

Při přípravě hodnocení musíme především nastavit jeho záměry a účel. Proč je hodnocení nutné? Kdo jej potřebuje? Kdo by se na něm měl podílet?

Návrh

Jakmile známe účel hodnocení, potřebujeme definovat jeho cíle, zejména pak pojmy, které budeme později hodnotit (využití zdrojů, vzdělávací metody, výsledky, dopad atd.). Tyto cíle samy definují ukazatele, kvantitativní i kvalitativní kritéria a dobu, kdy by mělo hodnocení začít.

Sběr informací

Ukazatele i kritéria máme určeny, dále musíme získat potřebná data (kolik lidí se zúčastnilo, co se naučili, jaký byl jejich další vývoj atd.). Kritéria a cíle určí způsob sběru informací (písemné záznamy, rozhovory, během projektu nebo poté atd.).

Interpretace informací

Co znamenají data a informace, které máme k dispozici? Interpretace i následující hodnocení vyžadují nejzásadnější vlastnost hodnocení: objektivitu. Realitu lze vždy interpretovat různými způsoby a do hodnocení se často promítají

vlastní zájmy a pohledy hodnotících lidí. Nicméně je zásadní stále myslet na nutnost objektivitu.

Interpretace bude jednodušší a povede k závěrům, pokud můžeme informace porovnat s podobnými zkušenostmi stejného druhu.

Hodnocení a závěry

Při hodnocení vyvozujeme relevantní závěry ze získaných informací. Hodnocení odůvodňuje, proč se něco stalo, vyzdvihuje výsledky a porovnává je s původními záměry a cíli projektu.

Realizace výsledků

Všechny informace a závěry z nich vyvozené ztrácejí smysl, pokud se s nimi něco neudělá. Funkce hodnocení se z hlediska společenské změny ztrácí, pokud schází obecná potřeba situaci změnit, chuť vzít na vědomí výsledky hodnocení atd. Existují četné zdroje odmítání změny (institucionální, osobní, politické atd.). Omezit je může objektivita hodnocení a také to, kdo byl zapojen do procesu hodnocení.

**Hodnocení,
monitoring,
dokončení**



⁸ Inspirováno Warrenem Feekem, *Working Effectively*, 1988.



**Hodnocení,
monitoring,
dokončení**



ANO:

- Zapojte do hodnocení různé lidi a berte je vážně.
- Podívejte se na výsledky podobných projektů. Existují trendy nebo jevy, které lze porovnat?
- Vzpomeňte si na původní analýzu potřeb, záměry a cíle.
- Pamatujte si, že neexistuje žádné „objektivní“ hodnocení. Můžete však omezit míru subjektivity, například diverzifikací zdrojů a metod.
- Prodiskutujte výsledky a dopad projektu s mladými lidmi. Pomůžete jim pochopit, jak se změnili.
- Na hodnocení myslíte již při plánování a v průběhu projektu, nikoli až na konci!
- Poukažte na možné nesrovnalosti nebo názorové odlišnosti v oblastech, kde jste nezískali jednoznačný závěr nebo data.
- Předpokládejte, že vás ostatní špatně pochopí!

NE:

- Nenechte se zaskočit negativitou některých hodnocení. Mnoho lidí stále věří, že hodnocení je tvrzením o tom, co nefungovalo nebo se stalo špatně. Poctivost neznámá nevyzvednout i pozitivní aspekty (zejména s ohledem na sponzory).
- Neřešte konflikty prostřednictvím hodnocení, i když hodnocení někdy může být samo o sobě počátkem konfliktů.
- Pokud některé věci nefungují podle plánu nebo tak, jak jste chtěli, neberte to osobně. Respektujte hodnocení dalších lidí.
- Nenechávejte si výsledky pro sebe!
- Zaměřte se jen na oblasti, kde můžete dosáhnout změny. Některé věci nezměníte.
- Nezačínejte s hodnocením bez předchozího naplánování.

Náměty pro školení

Následující hodnotící mřížka byla navržena pro dlouhodobý školicí kurz „Účast a občanství“. Účastníci ji využili při přípravě na hodnocení svých projektů



Hodnocení: Sebereflexe

Uvedený seznam otázek vám může pomoci projít různé aspekty vašeho projektového plánování, řízení a hodnocení. Seznam není kompletní a na otázky nemusíte odpovídat písemně. Mají vám pomoci pochopit a vzpomenout si, co a proč se stalo s vaším projektem nebo v průběhu vašeho projektu, abyste byli lépe připraveni na hodnocení a jeho následné vysvětlení zbytku skupiny. Pište si tolik poznámek, kolik potřebujete, a přidejte také další prvky.

Moje dosavadní hodnocení projektu...

1. Vzhledem k plánu projektu

Sociální analýza

- Byla relevantní?
- Byla adekvátní?
- Co přinesla nového?
- Sdíleli ji i ostatní?
- Je stále platná?
- Co se od té doby změnilo?

Poznámky:



Projekt a moje organizace

- Přijala organizace můj projekt?
- Hodil se projekt do jejího programu a aktivit?
- S jakými překážkami jsem se potýkal/a?
- Zapojili se do projektu kolegové? Kde a jak?
- Na jaký problém jsem narazil/a? Proč?
Jak jsem jej překonal/a?
- Kdo mi s projektem pomohl?
Co mu/jí účast v projektu přinesla?

Poznámky:

Moje motivace

- Naplnily se mé motivace?
- Našel/našla jsem novou?
- Co jsem získal/a?
- Rozhodl/a bych se znovu stejně?

Poznámky:

Sociální a vzdělávací cíle

- Byly jasné a souvislé?
- Zasáhly mé partnery
a cílovou skupinu/cílové skupiny?
- Co se změnilo?
- Kteří další lidé se do projektu zapojili?
- Co se naučili?

Poznámky:

Konkrétní cíle

- Byly cíle konkrétní?
- Změnily se a proč?
- Čeho se projektem dosáhlo?

Poznámky:

Časový harmonogram mého projektu

- Byl/a jsem schopen/schopna jej dodržovat?
- Byl realistický?
- Pokud se změnil, jaké to mělo následky
(pozitivní/negativní)?

Poznámky:

Program aktivit

- Byl reálný?
- Byla odezva/účast taková jako v mých představách?
- Kdo mě podpořil?
- Počítal s činnou účastí?
- Kde jsem našel spojence?

Poznámky:

**Hodnocení,
monitoring,
dokončení**





2. Promluvíme si o řídicích dovednostech...

Finanční aspekt projektu...

- Byla finanční stránka problémem? Poznámky:
- Kdo projekt zaplatil?
- Byly peníze použity nejlepším možným způsobem?
- Kolik projekt stál/stojí?
- Využil/a jsem všechny možné kontakty a podporu, kterou jsem očekával/a?

Řízení týmu

- Koho dalšího jsem zapojil/a do řízení projektu? Poznámky:
- Kdo další se zapojil do projektu?
- Měli všichni jasné role?
- Ověřil jsem si motivaci a očekávání účastníků týmu?
- Jakou měli podporu?
- Jak byli vybráni nebo školeni?
- Jak byli odměněni?

Další zdroje...

- Jaké další zdroje kromě finančních bych mohl/a pro svůj projekt získat? Poznámky:
- Jaké dovednosti jsem díky projektu získal/a?
- Dokázal/a jsem zapojit komunitu a další organizace kolem mě?
- Mohl do projektu přispět někdo jiný?

3. Hodnocení

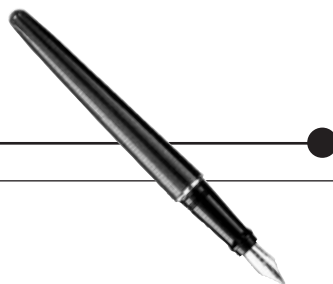
- Jaká hodnocení jsem provedl/a během projektu? Poznámky:
- Kdo se do nich zapojil nebo se jich zúčastnil?
- Jaké z nich byly vyvozeny závěry? Kdo je učinil?
- Jaké změny byly v průběhu projektu realizovány v důsledku hodnocení?
- Vyhodnotil/a jsem projekt se svými kolegy?
S vedoucími organizace? S účastníky? S partnery?

4. Více...

-
-
-
-

**Hodnocení,
monitoring,
dokončení**





Napište do formuláře žádosti

Ne každá instituce se vás ve formuláři žádosti ptá na to, jak bude projekt vyhodnocen, ale někdy po vás mohou žádat pozdější vysvětlení v závěrečné zprávě. Stále větší počet organizací a institucí si uvědomuje důležitost odpovídajících a důkladných hodnocení. Zejména při projektech určitého časového nebo finančního rozsahu se vás nejen zeptají na monitoring a průběžné hodnocení, ale také na představu celkového vyhodnocení projektu, kdo hodnocení provede atd.

Často se vás instituce také budou ptát, jaké hodnotící kroky předpokládáte před začátkem projektu. Jde o konkrétní příklad toho, jak moc toho posuzovatelé projektu mohou vědět o hodnocení. Pokud se s takovým formulářem setkáte poprvé, nenechte se odradit! V mnoha ohledech vám ušetří čas, protože vás donutí udělat to, co byste stejně měli provést. Přemýšlejte o tom a vše si sepište. Nemůžete se pohnout z místa? Zavolejte příteli nebo vašemu školiteli či poradci. Nevzdávejte se. Občas se také vyskytují nevhodné otázky zaměřené na hodnocení, které směřují do oblasti neformálního vzdělávání. Nedělejte si s nimi starosti. Pokud si věříte, snadno odůvodníte, proč otázka nedává smysl.

- Mezi věcmi, na které byste v žádosti neměli zapomenout, je uvedení, kdo a kdy bude zapojen do hodnocení a co bude hodnoceno. Někdy záleží na tom, kdo hodnocení provádí.
- Mnoho sponzorů a institucí akceptuje, když zahrnete hodnocení do rozpočtu (schůzky, studie atd.). Nevymlouvejte se tedy na nedostatek peněz.
- Přístup k hodnocení je vyjádřením přístupů k projektu a jeho hodnotám, proto se vás některé formuláře mohou zeptat přímo, jak budou mladí lidé zapojeni do přípravy, průběhu a hodnocení projektu. Nebojte se na to odpovědět.

**Hodnocení,
monitoring,
dokončení**



Zpátky do Ban Uppy!



Cesta vzhůru!

Zpráva o hodnocení projektu

Obsah	Strana
1. Účel tohoto hodnocení.....	5
2. Metodologie použitá v hodnocení.....	10
3. Připomenutí vzniku projektu.....	14
4. Záměry a cíle projektu.....	16
5. Hodnocení dle aktivity.....	18
6. Týmy	
7. Účastníci	
8. Odezvy z dalších zdrojů	
9. Celkové dosažené výsledky.....	32
- v oblasti delikvence	
- zvýšení povědomí o drogách	
- alternativy pro zdravější životní styly	
- projekty pro vedení mládeže	
- partnerství s partnerskými městy	
- zviditelnění projektu	
- nový postoj vůči Evropě	
- synergie mezi organizacemi	
10. Dopad na Ban Uppu.....	42
11. Řízení a realizace.....	44
12. Finance a podpora.....	48
13. Mediální pokrytí a dopad.....	52
14. Závěry a další nutné změny.....	56
15. Návrhy na pokračování.....	60
16. Uznání a poděkování.....	65



**Hodnocení,
monitoring,
dokončení**



3.4.4 Dokončení a psaní zpráv

Zákon řízení projektů č. 8

„Projekty postupují rychle, dokud nejsou hotové z 90 %. Pak zůstanou hotové z 90 % navždy.“

Když se zpomalí tempo práce a vzroste úroveň administrativních a byrokratických úkonů, můžeme získat pocit, že nejsme schopni dokončit a uzavřít projekt. V mnoha případech může skutečnost, že projekt nebyl pořádně dokončen, ohrozit jeho výsledky.

Před uzavřením projektu je třeba sjednotit, zapsat či jiným způsobem zaznamenat výsledky hodno-

cení. Často je zapotřebí dokončit i finanční zprávu, případně jiné typy zpráv a dokumentace.

S tím vším musíme samozřejmě počítat již při plánování projektu. Jedním z nejběžnějších problémů při plánování je špatný odhad času a zdrojů potřebných pro dokončení. Výsledkem je nepřijemné nahromadění práce, za kterou nechce nést nikdo zodpovědnost.

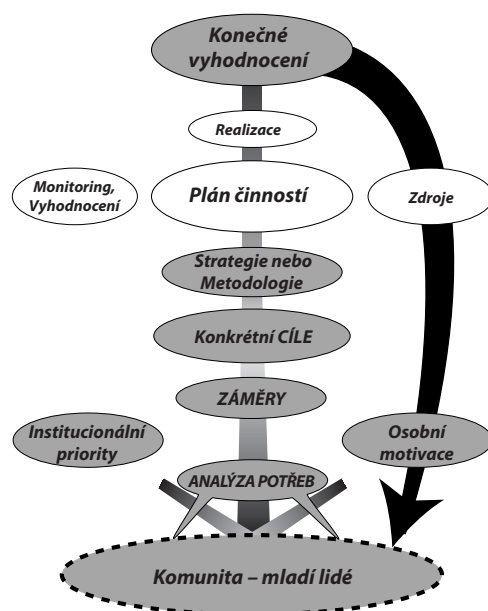
Při plánování projektu počítejte s vyčleněním času a lidí na:

- uzavření účetnictví a přípravu finančních zpráv;
- napsání a zaslání zpráv dárcům a sponzorům;
- poděkování partnerům, sponzorům a účastníkům;
- vytvoření projektové dokumentace.

Napište do formuláře žádosti

- Odpovídejte na kontrolní otázky a podejte informace o tom, jaké bude pokračování projektu.
- Každá instituce, která projekt finančně podpoří, požaduje zprávu. Je korektní informovat ji o tom, jak jste její peníze využili a utratili, jakých výsledků jste dosáhli atd. Některé instituce poskytují více či méně komplexní a podrobné formuláře pro sepsání zpráv. Jiné vám poskytnou seznam otázek, na které musíte odpovědět.
- V každém případě se před přijetím grantu ujistěte:
 - že víte, jaký druh zpráv a dokumentace musíte poskytnout (je-li to možné, přečtěte si to předem);
 - že znáte lhůtu pro podání zprávy;
 - že znáte formu zprávy a dokumentace (a někdy i jazyk, v němž máte zprávu sepsat).
- V případě psaní finančních zpráv postupujte podobně. Ujistěte se, že máte účetnictví v pořádku. Často musíte poskytnout kopie stvrzenek a účtenek za hlavní výdaje. Ale i když to po vás nikdo nevyžaduje, schovávejte si finanční dokumenty a doklady o výdajích po dobu 5–10 let. Budete tak připraveni na návštěvu auditorů sponzora.
- Respektujte lhůty pro podání zpráv.

- Poděkujte a projeďte uznání jak za finanční podporu, tak za pomoc dobrovolníků a věcné příspěvky.





ANO:

- Poradte se s mladými lidmi a svými partnery o změnách, které navrhujete v pokračování projektu.
- Zvažte při navrhování závěrů a námětů na pokračování různé alternativy.
- Snažte se, aby v započatých procesech pokračovali stejní lidé.
- Zůstaňte realisty, nikoli fatalisty.
- Buďte odvážní!

NE:

- Nenechte se odradit počátečními reakcemi.
- Netrvejte za každou cenu na svých návrzích. Buďte připraveni naslouchat a vylepšovat.
- Nesázejte vše na jednoho koně! Ponechte si v rezervě více alternativ.
- Neignorujte partnerství, která jste vytvořili.
- Neočekávejte, že budou všichni tak nadšení jako vy!
- Nevzbuzujte dojem, že všechno děláte pro svůj osobní prospěch.

Náměty pro školení

Pokud máte vše dobře naplánováno, tak již při podání původní žádosti o projekt myslíte na možné pokračování projektu. Sponzoři rádi slyší, zda akce, které podporují, mají perspektivu dalšího pokračování, nebo zda je projekt jednorázovou událostí a snahou. Předpoklad a příprava pokračování projektu závisí v prvé řadě na jeho délce.

Použijte předběžné nebo průběžné zprávy k přípravě sponzorů na možné pokračování projektu. Zapojte je do vyhodnocení, aby také oni vyslovili svůj názor a zároveň trochu lépe poznali realitu projektu.

I když ve chvíli podávání žádosti ještě nevíte, jak přesně bude vypadat pokračování projektu, můžete alespoň nastínit změny, které projekt přinese, a jejich vliv na pokračování. Neříkejte, že o pokračování projektu budete přemýšlet až později. Sponzoři většinou nepreferují financování jednorázových aktivit nebo projektů. Chtějí vidět kontinuitu, a to i bez jejich případné podpory. Každý sponzor se chce podílet na změnách a chce být při své snaze vidět.

**Hodnocení,
monitoring,
dokončení**





**Hodnocení,
monitoring,
dokončení**



Pokračování a zprávy

Vyhodnocení představuje uzavření kruhu. V mnoha případech je hodnocením projekt ukončen. Vyhodnocení musí vést k závěrům, které se týkají různých fází, rozměrů, cílů a záměrů projektu. Zejména musí brát v úvahu nastalé změny nebo dopad na komunitu a na mladé lidi.

- Způsobil projekt nějaké změny?
- Došlo v situaci k rozvoji nových trendů?
- Vznikly nějaké nové problémy?
- Co je potřeba dále rozvinout a upevnit?
- Jaké změny jsou zapotřebí ve způsobu plánování, řízení a hodnocení (nového) projektu?

V mnoha ohledech se začíná plánovat nový projekt, který navazuje na ten, jenž se právě uzavírá.

O případném pokračování je třeba vážně diskutovat na konci projektu, i když již nemusí být k dispozici ti, kteří s ním započali. Tito lidé jsou svým způsobem odpovědní za to, aby vytvořená očekávání a sociální dynamika vyvolané projektem nevyšly naprázdno. Kromě špatného světla, které by to vrhlo na dosažené výsledky, by to v některých případech mohlo negativně ovlivnit komunitu.



Zpátky do Ban Uppy!

Cesta vzhůru!

12. Návrhy na pokračování

Vzhledem k výše uvedenému vysvětlení a dosavadním vynikajícím výsledkům je třeba v projektu Cesta vzhůru! pokračovat a dále jej prohloubit. Při jeho pokračování by spolu měly spolupracovat sdružení Ban Uppa!, město a občanská společnost. Tyto instituce by měly zvážít:

- *otevření kavárny pro mládež v době po vyučování, protože se potvrdilo, že mladým lidem dává prostor pro hry a společenské kontakty a drží je stranou nežádoucích vlivů;*
- *rozvoj programu výměny mládeže s našimi třemi partnerskými městy v Uzbekistánu, na Maltě a ve Finsku;*

strana 60

Hodnotící zpráva

- *integraci mládežnického a sportovních festivalu do oslav pořádaných městem; festival by se mohl stát hlavní atrakcí;*
- *schválení návrhu na vytvoření mládežnické rady v Banville;*
- *zajištění financí pro pozici koordinátora projektu Cesta vzhůru! na další dva roky;*
- *poskytnutí prostoru pro setkávání a asistence při vzdělávání vedoucích pracovních skupin;*
- *rozšíření školení skupin na další střední školy v Banville;*
- *průzkum možností, jak do školského systému začlenit odborný výcvik a učňovství.*

strana 61

4. Co dělá projekt evropským?



T-Kit
Řízení
projektů

První odpovědí, která vás napadne, je to, že ti, kteří chtějí myslet evropsky, již nevidí věci pouze z národního hlediska. Při tomto přístupu musí pohlížet na věci ze širší perspektivy, nebo se o to alespoň musí pokusit. Ze všeho nejdůležitější je nepodlehnout dogmatickému a omezenému myšlení.

Podle Článku 128 Maastrichtské smlouvy „by Společenství mělo přispět k rozkvětu kultur členských států, respektovat jejich národní a regionální rozmanitost a zároveň dostat do popředí společné kulturní dědictví“. Spolupráce vedoucí k lepší komunikaci zdůrazňuje důležitost kulturního obohacení, založeného na diverzitě a výměně zkušeností. Původně to znamenalo identifikaci našeho sdíleného kulturního dědictví, později se preferovala podpora a upevnění myšlenky sdílení společných hodnot.

Proměna vnímání a hodnot jsou projevy kulturních změn, které v současnosti zažíváme. Ovlivňují etnocentrickou podobu tzv. rozvinutých společností a pomalu, ale jistě směřují k polycentrické vizi – objevu rozmanitosti a jinačnosti, která možná signalizuje hledání evropské identity.

Stejně jako v případě společnosti musí Evropa chápat sama sebe jako jednotnou i mnohovrstevnou. Abychom podpořili chápání evropského rozměru, musíme upřednostnit určité hodnoty, určitou myšlenku společnosti, určitý typ lidí. Je zapotřebí cítit jednotlivce a lidská práva a pomoci začlenit mladé lidi do multikulturního světa.

Cílem všech evropských programů je, aby si mladí lidé uvědomili sdílené kulturní dědictví a společnou odpovědnost. Programy mladým lidem nabízejí znalosti, dovednosti a postoje, které budou potřebovat při odpovědi na významné výzvy evropské společnosti. Připravují je také na větší mobilitu a každodenní život v Evropě bez hranic.

V kontextu *Evropské dobrovolné služby (EDS)* to znamená:

1. Nabízet mladým lidem novou zkušenost – interkulturní učení.
2. Přispívat k rozvoji místních orgánů.
3. Podporovat mezi mladými lidmi aktivní občanství. Vlastní kultura dobrovolníků a jejich věrnost určitým zemím pak obohacuje aktivity projektu.

Příklad z uživatelské příručky EDS: Dva dobrovolníci, jeden z Francie a druhý z Belgie, navštívili švédské městečko Lidköping, aby vykonali dobrovolnou službu v centru pro mládež, které nabízí mnoho aktivit včetně školicích workshopů. Centrum se také snaží najít lokality, kde by místní skupiny mohly hrát a kde by mladí lidé mohli vyrábět videonahrávky. Oba dobrovolníci se zúčastnili některých aktivit, ale také provedli svůj vlastní projekt, jehož cílem bylo uspořádání výstavy proti rasismu s názvem „Měl jsem sen“ ve spolupráci s místní střední školou. Dobrovolníci chtějí později tuto výstavu prezentovat i ve svých rodných městech a vytvořit k ní CD-ROM a internetové stránky.

**Evropský
rozměr**



V případě *Mládeže pro Evropu* to znamená:

1. Dát oblasti vzdělávání, experimentování a inovace evropský rozměr.
2. Umožnit mladým lidem vidět Evropskou unii jako nedílnou součást jejich historického, sociálního, kulturního a politického prostředí.

V případě *Projektů iniciativy mládeže* to znamená:

1. Projekty mládeže se mohou zaměřit na témata, která zúčastněné zajímají, prospívají jejich vrstevníkům a ovlivňují jejich nejbližší okolí. Program je podpoří buď přímo, prostřednictvím konkrétního předmětu, nebo jejich začleněním do sítě, aby svoje projekty chápali v evropském kontextu.



Evropský rozměr



2. Evropský rozměr je velmi důležitý v případě místních nebo regionálních iniciativ mládeže.
3. Projekty musejí být přenositelné nebo přizpůsobitelné mladým lidem žijícím v podobných prostředích v dalších zúčastněných zemích.

V případě *Evropské nadace mládeže* to znamená:

1. Podporování aktivního občanství mezi mladými lidmi v Evropě, prosazování účasti mládeže na

budování Evropy a rozvoji práce s mládeží jako důležitého prvku občanské společnosti.

2. Podpořit spolupráci mládeže v Evropě a stimulovat vzájemnou pomoc v rozvojových zemích v kulturní, vzdělávací a sociální oblasti.
3. Poskytnout podporu pro rozvoj aktivit propagujících mír a interkulturní učení v duchu respektování lidských práv a základních svobod.

Příklad: Projekt se prostřednictvím tance a hudby snaží spojit mladé lidi z odlišných prostředí a vytvořit směs kultur. Cílem je vytvořit taneční show, která se bude konat na různých místech. Produkce je založena na spojení mezi africkým a současným tancem.

Projekt je plně iniciován, navržen a realizován samotnými mladými lidmi. Vznikl na setkání mladých muzikantů a tanečníků, kteří se rozhodli oživit místní kulturní život čerstvým impulzem ve formě navázání spolupráce mezi městy Montpellier a Marseille. Každý mladý člověk ve skupině bude mít zvláštní úkol – například komunikaci, publicitu, choreografii, návrhy kostýmů, vytvoření kulisy, finanční řízení atd., za který zodpovídá. Profesionálové z oblasti tance budou na projekt dohlížet a poskytovat pohled zvenčí. Budou navázány kontakty s místními úřady a festivaly, například *Art fantaisie*, *festival Eus a les jeudis de Perpignan*, kde tanečníci vystoupí. Sedmdesát mladých lidí se zúčastní pravidelných tanečních workshopů a samotného představení. Vznikne výstava fotografií z vystoupení, které pořídí tři mladí fotografové, kulisy vytvoří studenti umělecké školy v Perpignanu.

Kde je ale evropský rozměr v tomto „tradičním“ projektu?

Výtěžek z představení bude věnován humanitární organizaci pracující v zemích východní Evropy. Taneční skupina již spolupracuje s divadlem a taneční asociací ve španělské Gironě. Projektu se zúčastní španělský choreograf, vytvoření videonahrávky budou mít na starosti zejména studenti univerzity v Barceloně. Jeden z členů skupiny se zúčastnil studijní cesty do Finska, kde se zajímal o tanec, hudbu a vystoupení mladých lidí. Několik finských organizací nabídlo výměnné pobyty. Skupina mladých lidí také udržuje kontakt se slovenskou organizací, která působí ve stejné oblasti. Někdy v budoucnu by mohlo dojít k vytvoření sítě spolupracujících organizací.

Na semináři pro národní agentury ve Vídni v dubnu 1999 došli účastníci k závěru, že vzhledem ke kontextu a cílům evropských programů pro mládež je zapotřebí rozvinout v širším rámci strategie a školení.

Cíle by proto měly přímo souviset s prací organizátorů a týkat se rozvoje a využití evropských programů pro mládež.

Cílem školicí strategie je začlenit evropský rozměr do místního nebo národního kontextu. To znamená začlenit evropské programy do každodenních

aktivit účastníků, a tak posílit rozvoj mládežnických projektů.

Všeobecné principy evropského rozměru jsou:

- umožnit mladým lidem vidět Evropskou unii jako nedílnou část jejich historického, sociálního, kulturního a politického prostředí;
- rozvinout prostřednictvím vzdělávacích opatření pro mladé lidi povědomí o nebezpečích spojených s vyčleněním, včetně rasismu a xenofobie;
- podpořit autonomii, kreativitu a soutěživého ducha mezi mladými lidmi, zejména v sociálním, občanském, kulturním a ekologickém kontextu.



**Evropský
rozměr**



Do jaké míry je možné změřit „evropskou přídavnou hodnotu“ projektu s evropským rozměrem? Vznikne již tehdy, přidají-li se mezinárodní partneři, nebo jí dosáhneme až rozvojem společného projektu?

Odpovědi nejsou jednoduché. Musíme vzít na vědomí mnoho faktorů, které ovlivňují účast mládeže na tvorbě Evropy – vlastnosti mladých lidí, např. jejich sociální a kulturní původ, partnerské země nebo zahrnutá témata. Cílem všech evropských mládežnických programů je zprostředkovat kontakty, proto je aktivní zapojení a účast mladých Evropanů základním aspektem evropského rozmě-

ru projektu. Co však s aktivitami, u kterých neexistuje závazek výměn nebo automatické fyzické mobility?

Podle principu, že pokud zvládnete obtížnější věci, zvládnete i ty jednodušší, přisoudíme dimenzi evropského rozměru určitému projektu a dalším projektům pak přiřadíme hodnocení „evropský“ na základě analogií.

Následující tabulka se pokusí zhodnotit evropský rozměr projektů podle osmi klíčových kritérií:

Evropský rozměr

Kritéria	Otázky	Příklady z hodnocení projektů
Evropské občanství	Co bylo učiněno pro to, aby mladí lidé chápali a doceňovali své evropské občanství?	<i>Projekt se zaměřuje na podporu místního, regionálního, národního a evropského občanství, zejména prostřednictvím vytvoření webové stránky, kde budou uveřejněny informace určené dalším evropským zemím, které pak mohou podporu realizovat ve svých vlastních městech a komunikovat s dalšími mladými Evropany. Mělo by také dojít k výměně s Němci.</i>
Partnerství	Má projekt potenciál k vytvoření partnerství nebo spolupráci s obdobnými aktivitami v různých evropských zemích?	<i>Spolupráce s Itálií by měla být posílena výměnou mladých lidí, jež by vedla k vytvoření rady mládeže ve městech Grugliasco a Collegno. Na základě internetové komunikace by mohla vzniknout spolupráce s Německem, Finskem a Nizozemím, které již v této oblasti začalo experimentovat.</i>
Přenositelnost	Je přístup projektu použitelný v obdobných kontextech v jiných zemích?	<i>Cílem projektu „Workshopy a módní přehlídky ve venkovském prostředí“ je umožnit mladým lidem z přistěhovaleckého prostředí, kteří mají problémy na trhu práce, zapojit se prakticky do workshopů zaměřených na zpracování částí oděvů (řízení, organizace a návrh oděvů) a setkat se s místními, regionálními, národními a mezinárodními módními specialisty – návrháři, kadeřníky, odborníky na líčení, fotografy a modely – na mezinárodním módním veletrhu. Projekt přinese dané lokalitě zapojení obchodníků, volených zástupců a dalších zájemců z řad mladých lidí. Projekt zapojující mladé lidi z přistěhovaleckého prostředí na venkově může být přenesen do jiných zemí Evropské unie.</i>



**Evropský
rozměr**



Kritéria	Otázky	Příklady z hodnocení projektů
Evropské téma	Reflektuje evropské téma projektu současné evropské zájmy, například euro, Evropu a zaměstnání nebo evropské volby?	Ústředním tématem divadelní produkce je „Evropa od mytologie po euro“. Ve hře budou figurovat historické osobnosti, svědectví mužů a žen vyprávějících o své práci v dnešní Evropě, válkách a zkratkách jako GATT, CAP, OPEC, PESC a Schengen. Mladí lidé doufají, že představení jednou odehrají v Rumunsku, aby svou představu porovnali s další evropskou zemí.
Interkulturní učení	Co bylo učiněno pro rozvinutí vzájemného porozumění a spolupráci?	Projekt provozovaný mladými Romy je zacílen na situaci mladých romských žen v evropské společnosti. Ústředním tématem je sdílení zkušeností a různých realit z pohledu mladých romských žen v Evropě, konfrontace názorů mužů a žen na roli žen v romských a neromských komunitách, uvědomění si odlišnosti tradice v různých zemích a pomoc ženám při rozvoji různých projektů zaměřených na otevření se romských komunit většinové společnosti.
Problém společného zájmu	Týká se projekt problému sdíleného většinou evropských zemí, například boje proti vyloučení ze společnosti, užívání drog, alkoholismu nebo kriminality?	Informace o historii romských komunit ve Francii a komunikace s dalšími komunitami ve Francii a v Evropě bude umožněna založením webové stránky. Pro sběr materiálu na CD-ROM bude zapotřebí navštívit tři města v Katalánsku.
Mobilita projektu	Je projekt mobilní a pokrývá různé evropské země?	Jde o mobilní projekt pokrývající sedm evropských zemí, jehož účelem je výměna zkušeností a informací o divadelní praxi v Evropě.
Spojení s dalšími evropskými aktivitami nebo programy.	Existují nebo mohou být vytvořena spojení s dalšími evropskými aktivitami nebo programy?	Po tři roky organizuje sdružení výměny v Berlíně, a to ve spolupráci s Francouzsko-německou kanceláří mládeže. Nedávno zorganizovalo multilaterální výměnu Mládež pro Evropu s východními zeměmi. Projekt je modelován dle stávajících center v Berlíně a Kolíně, se kterými plánuje spolupracovat. Kontakt byl navázán s dalšími evropskými sdruženími s podobnými cíli v Berlíně, Kolíně, Boloni a Amsterdamu.
Zapojení mladých Evropanů	Účastní se aktivně mladí lidé v různých evropských zemích?	Hip-hop je současnou hudbou všech mladých Evropanů. Je plánováno setkání evropských rapperů, kteří mohou zúčastnit workshopů. Vztah mezi partnery a evropskou sítí však ještě není vyjasněn.



Mary McCarthy v roce 1953 řekla, že Evropa byla nedokončeným zamítnutím toho, o co se pokusila Amerika. Situace nyní vypadá mnohem lépe. Cesta je dlouhá a obtížná, ale Evropu odlišuje fakt, že je neustále budována, a to jak v přeneseném slova smyslu, tak ve skutečnosti.

François Mitterrand v „*Labeille et l'architecte*“ (1978) prohlásil, že Evropa nepotřebovala nikoho, aby byla ničím, což ovšem tvrdil ještě předtím, než byl zvolen prezidentem Francie. Někdo by mohl pouze dodat: „Ano, ale všichni potřebují, aby

Evropa existovala“. Míra nevyhnutelnosti a nadšení se samozřejmě liší, ale toho dne, kdy všichni Evropané bez ohledu na geografický rozměr kontinentu přijmou a uznají dvanáct hvězd na vlajce nikoli jako počet členských zemí, ale jako symbol harmonie a dokonalosti, překročíme práh, který odděluje geografický rozměr od pravé evropské dimenze.



Příloha 1: Rejstřík výrazů

Terminologie se může měnit v závislosti na tom, v jaké oblasti nebo prostředí se projekt odehrává. Zde jsou uvedeny některé výrazy použité v této publikaci. Většina z nich je podrobněji definována v Kapitole 3.

- **Vznik, zrod projektu:** původní nápad, většinou odpověď na identifikaci specifického problému nebo potřeby. Tento nápad je počátečním bodem pro navržení a sestavení projektu.
- **Realizace:** „pracovní“ část projektu zahrnující všechny praktické aspekty – materiálové a technické uspořádání, organizaci lidských a finančních zdrojů, přípravu osob, které budou projekt provádět, zajištění vhodných materiálových podmínek pro bezproblémové provádění aktivit atd.
- **Hodnocení:** závěrečná fáze projektu. Hodnocení umožňuje změřit dopad projektu na prostředí, čeho a jak bylo dosaženo, může také naplánovat případné pokračování. Výsledky hodnocení jsou většinou zaznamenány a přispívají do projektové zprávy.
- **Průběžné hodnocení:** určitý počet průběžných hodnocení se dělá proto, aby bylo zajištěno, že projekt stále reflektuje své prostředí, svou cílovou skupinu a nastavené cíle. Průběžná hodnocení pomáhají projekty udržet ve shodě s realitou a jako taková tvoří část monitorovacího procesu.
- **Konsolidace:** závěrečné aktivity projektu, publikování a využití výsledků, uznání hodnoty projektu, zajištění uznání ostatními zúčastněnými, poděkování partnerům a závěrečná oslava.
- **Kontext:** sociální a geografické prostředí, ve kterém se projekt koná. Kontext je jedním z hlavních parametrů při sestavování projektu.
- **Záměry:** konečný cíl projektu. Záměry jsou definovány podle analýzy potřeb nebo identifikace souboru problémů v určitém prostředí.
- **Cíle:** cíle nebo cíle projektu převedené do operativní formy. Projekty mají vždy několik cílů, které musejí být praktické, měřitelné, časově omezené, realistické a flexibilní. Můžeme rozlišovat mezi:
 - sociálními nebo všeobecnými cíli, které vedou k sociálním změnám;
 - vzdělávacími cíli, které mají didaktický prvek a týkají se změn v lidech;
 - měřitelnými praktickými cíli, což je více průběžných aktivit, které se mají provést;
 - měřitelnými praktickými cíli, které jsou rozděleny do aktivit.
- **Aktivity:** různé fáze spojené s konkrétním cílem pomáhají dosáhnout záměru.
- **Akční plán:** plán různých aktivit, ze kterých se projekt skládá, s přesným označením toho, jaké tyto aktivity jsou, jaké je jejich místo, načasování a související zdroje. Plány je třeba upravit, aby reflektovaly stávající situaci a průběžná hodnocení.



-
- **Monitoring:** probíhá v průběhu projektu a skládá se z ověřování, zda akční plán stále odpovídá realitě a zda plánované aktivity, cíle a záměry stále odpovídají potřebám, kontextu, cílové skupině a dostupným zdrojům. V případě nutnosti jsou pak upraveny.
 - **Partneři:** osoby nebo instituce spolupracující na projektu. Mohou nabídnout finanční, materiální, technickou nebo politickou podporu.
 - Členové projektu: všichni lidé zapojení do realizace projektu
 - Nositel projektu: jednatel, jednotlivci nebo organizace, jež zahájila projekt
 - Manažer projektu: osoba nebo osoby zodpovídající za řízení materiálních a lidských zdrojů zapojených do projektu
 - Sponzoři projektu: jednotlivci, instituce nebo firmy financující projekt.
 - **Zdroje:** všechny dostupné prostředky potřebné pro dokončení projektu – vybavení, finance, zaměstnanci atd.



Hodnotící formulář T-Kitu Řízení projektů

Doufáme, že pro vás tato první verze T-Kitu Řízení projektů byla prospěšná a užitečná. Je to vůbec poprvé, co je taková publikace produkována v rámci Programu partnerství, a přivítali bychom vaše ohlasy a náměty pro další vydání. Vaše odpovědi budou použity k analýze dopadu této publikace. Děkujeme vám za vyplnění tohoto dotazníku, vaše komentáře budeme číst s velkou pozorností.

Do jaké míry vám tento T-Kit pomohl najít teoretická východiska a praktické rady pro provoz vašeho projektu/vašich projektů?

Od 0% do 100%

Jste...

(Můžete zaškrtnout více než jednu možnost)

projektový manažer

na místní úrovni

na národní úrovni

na mezinárodní úrovni

jiné

Použil/a jste tento T-Kit při strukturování vašeho projektu?

Ano

Ne

Pokud ano...

V jakém kontextu nebo situaci?

.....

Jaké části vám pomohly nejvíc?

.....

.....

Jaké části považujete za nejméně užitečné?

.....

.....

školitel

na místní úrovni

na národní úrovni

na mezinárodní úrovni

jiné

Použil/a jste tento T-Kit pro některou ze svých školicích aktivit?

Ano

Ne

Pokud ano...

V jakém kontextu nebo situaci?

.....

S jakou věkovou skupinou/jakými věkovými skupinami?

.....



Jaké nápady jste použili nebo upravili?

.....

.....

Jaké nápady považujete za nejméně užitečné?

.....

.....

ani jedno, ani druhé – prosím, specifikujte

Co si myslíte o celkové struktuře T-Kitu?.....

.....

.....

Co si myslíte o rozvržení T-Kitu?

Kde jste získal/a výtisk tohoto *T-Kitu Řízení projektů*?

Jaké doporučení nebo návrhy máte pro budoucí vydání?

.....

.....

.....

Jméno:

Pozice:

Organizace/zařízení:

Vaše adresa:

.....

Telefonní číslo:

E-mailová adresa:

Zašlete, prosím, tento formulář poštou nebo e-mailem na:

Project Management T-Kit
Directorate of Youth & Sport – Council of Europe – F-67075 Strasbourg Cedex
E-mail: info@training-youth.net

Příloha 3: Bibliografie



T-Kit
Řízení
projektů

Řízení projektů

- Adirondack, Sandy (1992)
Just about managing: effective management for voluntary organisations and community groups, London: London Voluntary Service Council
- Adams, Scott (1996)
Fugitive from the cubicle police, (A Dilbert book), Kansas City: Andrews and McMeel
- Alonso Ortiz, Nieves (1996)
'El trabajo social en los procesos de integración y de exclusión', Actas del Congreso de Animación Socio-Cultural, Sevilla
- Angst, Doris et al. (eds.) (1995)
Domino: a manuel to use peer group education as a means to fight racism, xenophobia, anti-semitism and intolerance, Strasbourg: Council of Europe Youth Directorate
- Bergeret, Jean-Marie and Meisch, Nico and Otten, Hendrik (eds.) (1995)
Projet communautaire d'elaboration de modules de formation pour animateurs, Luxembourg: Service national de la jeunesse
- Bloch, Arthur (1992)
La ley de Murphy, Madrid: Temas de Hoy
- Committee of Ministers (1998)
Resolution (98) 6 on the youth policy of the Council of Europe, Strasbourg: Council of Europe
- Daun, Åke and Ehn, Billy and Klein, Barbro (eds.) (1992)
To make the world safer for diversity: towards an understanding of multicultural societies, Tumba: Swedish Immigration Institute and Museum; Stockholm: Ethnology Institute
- European Commission (1998)
Vademecum of the Youth for Europe programme, DG XXII, Brussels: European Commission
- European Communities
'Common position (EC) no.22/1999 with a view to the adoption (...) the 'Youth' Community Action Programme', Official Journal of the European Communities, 22/07/1999
- Feeke, Warren (1988)
Working effectively: a guide to evaluation techniques, London: Bedford Square Press
- Feld, Kristen et al. (1991)
Training courses resource file. Vol. 11, Project steering, Strasbourg: European Youth Centre
- Gomes, Rui (ed.) (1997)
Navigare necesse est, Luxembourg: Service National de la Jeunesse
- Gomes, Rui (1998)
Mudança d'Aires, Coimbra: Movimento Cristao para a Paz (YAP Portugal)
- Lauritzen, Peter (1998)
'Intercultural learning: one big bluff or a learning strategy for the future' *European Journal of Intercultural Studies*. Vol.9 supplement
- Lawrie, Alain (1996)
The complete guide to creating and managing new projects: for charities and voluntary organisations, London: Directory of Social Change
- Phillips D.C. and Soltis, Jonas F. (1998)
Perspectives on learning, New York: Teachers College Press
- Siurala, Lasse (2000)
Discussion paper on the theoretical framework of 'non-formal learning', citizenship and 'participation', Strasbourg: Council of Europe Directorate of Youth and Sport
- Vassileff, Jean (1990)
La pédagogie de projet en formation de jeunes et adultes, 2^e éd., Lyon: Chronique Sociale

Řízení lidí

- Belbin, R.M. (1981)
Management teams: why they succeed or fail, London: Heinemann
- Janis, I.L. (1972)
Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes, Boston, MA: Houghton Mifflin
- Oomkes, Frank (1994)
Training als Beroep. Deel 3, Oefeningen in interculturele vaardigheid, Amsterdam: Boom
- Schneider, Susan C. and Barsoux, Jean-Louis (1997)
Managing across cultures, London: Prentice Hall



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

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

Fundraising

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

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

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

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

Young People Now, July (1993)

INTERNETOVÉ ZDROJE

Charities Aid Foundation
– <http://www.charitynet.org>
Informace, zdroje, publikace. Včetně mezinárodní sekce.

Deutsches Spendeninstitut – <http://www.dsk.de>
Informace v němčině a angličtině o německých neziskových organizacích, pokyny pro dáorce, odkazy na financující organizace v dalších zemích a na mezinárodní stránky..

Eurodesk – <http://www.eurodesk.org/>
Informace o evropských programech.

European Foundation Centre – <http://www.efc.be>
Odkazy na řadu firemních dárců v Evropě, další stránky dárců.

The Foundation Center – <http://fdncenter.org>
Centrum se sídlem ve Spojených státech. Informace o neziskových organizacích a soukromých nadacích. Rady pro psaní žádostí a odkazy na další stránky, včetně online knihkupectví a možnosti kladení otázek referenčnímu knihovníkovi. Zde také najdete informace o financování mimo Spojené státy.

Fund-raising.com – <http://www.fund-raising.com/>
Konkrétní praktické nápady a zdroje pro fundraising.

Funders Online – <http://www.fundersonline.org/>
Projekt Evropského centra nadací (EFC) a dalších mezinárodních partnerů poskytující přístup k řadě evropských zdrojů financování a grantům. Adresář Funders Online nabízí profily nadací a seznam webových stránek firemních dárců. V adresáři lze vyhledávat podle oblasti zájmu dáorce, obsahuje také rejstřík dle zaměření na subjekt, geografické oblasti, zaměření na obyvatele a druhů podpory.

Soros Foundation – <http://www.soros.org>
Soukromá nadace fungující v mnoha evropských zemích.



Na T-Kitu Řízení projektů se podíleli:

Bernard Abrignani (autor): úředník francouzského Ministerstva mládeže a sportu a projektový úředník Národního institutu pro mládež a komunitní vzdělávání. Specializuje se na zapojení mládeže, komunitní rozvoj, vzdělávání, prevenci delikvence, interkulturní učení a mezinárodní práci s mládeží.

Anne Dussap (koordinace, úprava textu): lektorka, pracuje na Ředitelství mládeže a sportu Rady Evropy.
anne.dussap@coe.int

Rui Gomes (autor): v době psaní T-Kitu školitel a konzultant na volné noze s velkými zkušenostmi s evropskými projekty školení, speciálně zajímá se o interkulturní vzdělávání, práva menšin, lidská práva a hodnocení. Od března 2000 pracuje v Evropském centru mládeže v Budapešti, kde vede programy a školení. rui.gomes@eycb.hu

Dirk de Vilder (autor): v době psaní T-Kitu školitel a konzultant na volné noze. Specializuje se na zážitkové učení, multikulturní týmovou práci, školení komunikace a vedení a mezinárodní řízení projektů. Nyní pracuje jako školitel a konzultant pro ziskový a neziskových sektor v organizaci Outward Bound v Belgii.
dirk.devilder@outwardbound.be

Peter Merry (úprava textu, korektura): školitel a konzultant na volné noze působící v Haagu, specializuje se na interkulturní učení, lidskou ekologii, divadlo ve vzdělávání, řízení konfliktů a skupinovou podporu.

... do tohoto T-Kitu přispěla také následující osoba:

Alain Roy: profesor vzdělávání učitelů na Institutu náboženského školení Teologické fakulty Univerzity Strasbourg. Deset let pracoval v Radě Evropy jako tajemník Evropského řídicího výboru pro mládež a jako školitel na volné noze v oblasti řízení a rozvoje projektů ve střední a východní Evropě. K jeho dobrovolnickým aktivitám patřila zodpovědnost za Mladé evropské křesťany v regionu Alsaska a Lotrinska.





Řada T-Kitů *(k dispozici v angličtině a v francouzštině)*

**T-Kit 1:
Řízení organizací**

**T-Kit 2:
Metodologie učení jazyků**

**T-Kit 3:
Řízení projektů**

**T-Kit 4:
Interkulturní učení**

**T-Kit 5:
Mezinárodní dobrovolná služba**

**T-Kit 6:
Základy školení**

**T-Kit 7:
Ve výstavbě: Občanství,
Mládež & Evropa**

**T-Kit 8:
Sociální začlenění**

**T-Kit 9:
Finance a finanční management**

**T-Kit 10:
Hodnocení vzdělávání
při práci s mládeží**



ŘÍZENÍ PROJEKTŮ



V ROCE 1998 SE RADA EVROPY A EVROPSKÁ KOMISE ROZHODLY PRO SPOLEČNÝ POSTUP V OBLASTI ŠKOLENÍ EVROPSKÝCH PRACOVNÍKŮ S MLÁDEŽÍ, A PROTO INICIOVALY SMLOUVU O PARTNERSTVÍ. CÍLEM TÉTO SMLOUVY, JEŽ JE ROZDĚLENA DO NĚKOLIKA KLAUZULÍ, JE „**PODPOROVAT AKTIVNÍ EVROPSKÉ OBČANSTVÍ A OBČANSKOU SPOLEČNOST VYTVÁŘENÍM PODNĚTŮ PRO ŠKOLENÍ VEDOUCÍCH MLÁDEŽE A TĚCH PRACOVNÍKŮ S MLÁDEŽÍ, KTEŘÍ PŮSOBÍ V EVROPSKÉM ROZMĚRU**“.

SPOLUPRÁCE MEZI OBĚMA INSTITUCEMI ZAHRNÚJE ŠIROKOU PALETU AKTIVIT, PUBLIKACÍ A ROZVOJOVÝCH NÁSTROJŮ PRO DALŠÍ VÝMĚNU INFORMACÍ.

PARTNERSTVÍ ZAJIŠTUJE TŘI HLAVNÍ OBLASTI: NABÍDKU ŠKOLENÍ (DLOUHODOBÉ ŠKOLENÍ PRO ŠKOLITELE A ŠKOLENÍ O EVROPSKÉM OBČANSTVÍ), PUBLIKACE (TIŠTĚNÉ A ELEKTRONICKÉ VERZE ŠKOLICÍCH MATERIÁLŮ A ČASOPIS) A NÁSTROJE SPOLUPRÁCE (SDRUŽENÍ ŠKOLITELŮ A MOŽNOSTI VÝMĚNY). CELKOVÝM CÍLEM JE ZVÝŠIT ÚROVEŇ ŠKOLENÍ PRACOVNÍKŮ S MLÁDEŽÍ NA EVROPSKÉ ÚROVŇI A DEFINOVAT KRITÉRIA KVALITY TĚCHTO ŠKOLENÍ.



European Commission

2000



COUNCIL OF EUROPE
CONSEIL DE L'EUROPE



GŘ pro vzdělávání a kulturu

Program „Mládež v akci“

mládež
česká národní agentura



NÁRODNÍ INSTITUT DĚTÍ A MLÁDEŽE