

T-Kit käsiraamat

Projektijuhtimine

„T-Kit käsiraamatute sarja eestikeelsed tõlked on valminud Euroopa Nõukogu ja Euroopa Komisjoni noorsootöölase koolituse partnerlusprogrammi loal, Sihtasutus Archimedes Euroopa Noored Eesti büroo korraldusel ja vastutusel. Samas ei pruugi käsiraamatud oma sisus väljendada Euroopa Noored Eesti büroo seisukohti.“



Haridus- ja Teadusministeerium



Hea lugeja

Kuivõrd noorsootöös asetleidva kvaliteet ehk see, kui häid tingimusi suudetakse noorele luua isiksuslikuks ja sotsiaalseks arenguks läbi uute teadmiste ja oskuste omandamise mitte-formaalse õppimise keskkonnas, sõltub suuresti noorsootöötajate professionaalsusest, on oluline igakülgset panustada nimetatud erialaspetsialistide mitte-formaalse õppimise alase teadlikkuse tõusu ning vajalike kompetentside arendamisse.

Eelöeldust tulenevalt on mul siiralt hea meel, et Euroopa Noored Eesti büroo koostöös EV Haridus- ja Teadusministeeriumiga on leidnud võimaluse toetada Eesti noorsootöö kvaliteedi arengut muuhulgas käesolevate käsiraamatute seeria toomise kaudu Eestis noorsootöoga tegelevate, kuid ka laiemalt haridusvaldkonnas ja kolmandas sektoris aktiivselt tegutsevate inimesteni.

Käesolevate käsiraamatute seeria näol on tegemist mujal Euroopas hästi vastuvõetud ning juba mitmeid aastaid erinevate noorsootöös oluliste teemade mõtestamisel ning noortega käsitlemisel aktiivset kasutust leidnud praktiliste abilistega, mis annavad nii laiapõhjalisi teemakohaseid teoreetilisi teadmisi kui praktilisi tegutsemissuundi meetodite ning nõuannete näol.

Viie aasta jooksul on Euroopas välja antud üheksa käsiraamatut, millest eestikeelset trükivalgust näevad esialgu seitse, Eesti noorsootöö konteksti arvestades ehk kõige olulisemat väljaannet: Projekti-juhtimine, Organisatsiooni juhtimine, Kultuuridevaheline õppimine, Rahvusvaheline vabatahtlik teenistus, Sotsiaalne kaasatus, Euroopa kodanikuks olemine, Koolitamise alused.

Kõnealuse perioodi jooksul ilmunud käsiraamatud peegeldavad hästi viimasel viiel aastal Euroopas ja Eestis asetleidnud arenguid nii noorsootöös kui ühiskonnas laiemalt ning on iseäranis seotud erinevate Euroopa noorsootöö verstaapstidega, nagu seda on näiteks Euroopa suurim noortele suunatud programm Euroopa Noored (YOUTH 2000-2006).

Loodan väga, et nende käsiraamatute abil leiate koos noortega tee oluliste teemade käsitlemiseni looval ning harival moel!

*Reet Kost
Euroopa Noored Eesti büroo juhataja*



Noorsootöö alusdokumentide areng Eestis on jõudnud tasemeni, kuhu on jõudnud vähesed riigid: Noorsootöö seadus õigusliku alusena kehtib juba üle 5 aasta, õige pea valmib ka Noortepoliitika ja noorsootöö strateegia 2006-2012, mis sisaldab Eesti noorsootöö kontseptsiooni ja Eesti noorsootöö arengukava aastaiks 2001-2004 edasiarendusi, seab uusi sihte ja määratleb sidusvaldkondade kokkupuutepunktid. Sama tee on ees ka noorsootöötaja teadmiste ja oskuste määratlemisel.

2002. aastal valmis Noorsootöö kutseala kirjeldus koos eetika põhi-teesidega ja noorsootöö kutseala ametiloend. Loogiliseks jätkuks neile on kavandatud noorsootöötaja kutsestandard, mille loomisel tuginetakse lisaks eelnevatele ka noorsootöölase koolituse valdkonna uuringule „Pädevused ja pädevuste arendamine noorsootöö valdkonnas: Eesti noorsootöötajate professionaalne taust“, eesmärgiga määratleda kutsealal töötavatele spetsialistidele ehk noorsootöötajatele vajalikud pädevused.

Käesoleval aastal valminud uuring toob välja fakti, et noorsootöötajad tegutsevad sageli paralleelselt mitmel ametikohal ja erinevates noorsootöö valdkondades, millest tulenevalt on tõusnud vajadus mitmekesiste teadmiste ja oskuste järele. Kuigi enamik noorsootöötajast on end viimase 5 aasta jooksul erialaselt täiendanud, on osad neist koolitusest siiski kõrvale jäänud, tõstes takistavate teguritena esile rahaliste ressursside puudust, ajanappust, vähest informinglust erinevate täiendkoolitusvõimaluste kohta ja geograafilist kaugust toimuvatest koolitustest.

Arvestades noorsootöö valdkonnas töötajate aktiivsust ja motiveeritust koolitusvõimaluste kasutamisel, on T-kitid kindlasti uus, huvitav ja praktiline materjal täiendavate teadmiste omandamisel kõigile, kelle elus on koht noorusel. T-kittide puhul ei saa takistuseks ka ükski loetletud tegurist, mis enesetäiendust seni segasid – lisaks paberkandjal versioonile saavad need kõigile kättesaadavaks ka elektrooniliselt võrgukeskkonnas: igaiüks võib nende lugemiseks ise planeerida aja, koha ja kaaslased.

T-kitid aitavad astuda edasi – haarakem siis võimalusest!

Head lugemist soovides

Haridus- ja Teadusministeeriumi noorteosakond

Tere tulemast T-kit käsiraamatute sarja!

Nii mõnigi teist on ilmselt mõelnud, mida võiks tähendada inglise keeles käsiraamatut tähistav sõna T-kit? Me pakume sellele vähe-malt kahte seletust. Esimene on lihtne: see on lühend koolitusma-terjalide komplekti ingliskeelsest täisnimetusest training kit. Teine variant seostub eeskätt hääldusega, mis meenutab ingliskeelset sõna ticket (eesti k pilett) – see on dokument, mida on vaja reisile minnes. Seetõttu hoiabki väike tegelane Spiffy käsiraamatu kaanel käes rongipiletit, et reisida uusi ideid avastama. Meie kujutluses on käsiraamat vahend, millest on abi meie kõigi töös. Eeskätt on see mõeldud noorsootöötajatele ja noorte koolitajatele nii teoreetiliseks kui ka praktiliseks abivahendiks töös noorte inimestega.

Käsiraamatute sari on valminud erineva kultuuri-, ameti- ja orga-nisatsioonilise taustaga inimeste ühise aastapikkuse jõupingutuse tulemusena. Noorte koolitajad, noortejuhid vabaihendustest ja elu-kutselised kirjanikud on teinud koostööd, et koostada kvaliteetsed käsiraamatud, mis käsitleksid sihtrühma vajadusi, arvestades samas, et erinevates Euroopa paikades lähenetakse teemadele erinevalt.

Käsiraamatud on valminud Euroopa Komisjoni ja Euroopa Nõuko-gu partnerluslepingu alusel korraldatava Euroopa noorsootöötajate koolitusprogrammi raames. Lisaks käsiraamatutele on nende kahe institutsiooni koostöö andnud tulemusi ka muudes valdkondades, nagu koolituskursused, ajakiri Coyote ja diinaamiline veebilehe-külg.

Kui soovite lisateavet partnerluse arengusuundadest (teave uute publikatsioonide, koolituskursuste kohta jne) või alla laadida käsi-raamatute elektroonilisi versioone, külastage partnerluse kodulehe-külge aadressil www.training-youth.net.

Euroopa Nõukogu kirjastus
F-607075 Strasbourg Cedex

© Euroopa Nõukogu ja Euroopa Komisjon, november 2000
ISBN 92-871-5567-4

Selle väljaande materjalide kopeerimine on lubatud ainult mittetulunduslikel hariduslikel eesmärkidel tingimusel, et viidatakse algallikale.

Käesolev dokument ei kajasta tingimata Euroopa Komisjoni või Euroopa Nõukogu, nende liikmesriikide või nende institutsioonidega koostöödtegevate organisatsioonide ametlikke seisukohti.

T-Kit käsiraamatu Projektijuhtimine eestikeelne versioon:
Sisuline toimetus: Hannes Lents
ISBN 9985-9613-0-7 T-Kit käsiraamatute sari
ISBN 9985-9613-2-3 T-Kit käsiraamat Projekti juhtimine



T-Kit käsiraamat
Projektijuhtimine

Käsiraamatute sarja koordineerimine

Silvio Martinelli

Selle käsiraamatu toimetajad

Anne Dussap, Peter Merry

Selle käsiraamatu autorid

(vaadake ka viimast lehekülge)

Bernard Abrignani

Rui Gomes

Dirk de Vilder

Teisi kaastöötajaid

Alain Roy

Toimetuskolleegium

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*

Sekretariaat

Sabine Van Migem *(administratiivne tugi)*

Genevieve Woods *(raamatukoguhoidja)*

Esileht ja Spiffy tegelaskuju

The Big Family

Erlise tänu on pälvinud ka:

- Patrick Penninckx, kes on aidanud koordineerida T-kit sarja loomist, pakkunud töö käigus jätkuvat tuge, taganud projekti seotuse teiste partnerlusleppete projektidega.

- Anne Cosgrove ja Lena Kalibataite selle panuse eest, mille nad projekti esimesel etapil andnud on.

Kõik kirjastajad ja autorid, kes on andnud loa oma autoriõigusega kaitstud materjalide taasesituseks.

Ja lõpetuseks, kõik inimesed, kes on eri ametites, erinevatel aegadel ja mitmesugusel viisil andnud oma panuse selle väljaande avaldamisse.



COE/CE
COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION
TRAINING-YOUTH

Euroopa Nõukogu Peadirektooraat IV Noorsoo- ja spordidirektooraat

Euroopa Noortekeskus Strasbourgis
30 Rue Pierre de Coubertin
F-67000 Strasbourg, France
Tel: +33-3-8841 2300
Faks: +33-3-8841 2777

Euroopa Noortekeskus Budapestis
Zivatar utca 1-3
H-1024 Budapest, Hungary
Tel: +36-1-2124078
Faks: +36-1-2124076

Euroopa Komisjon Hariduse ja kultuuri peadirektooraat Osakond D5: noortepoliitika ja -programmid

Rue de la Loi, 200
B-1049 Brussels, Belgium
Tel: +32-2-295 1100 – Faks: +32-2-299 4158



Sisukord

1. Projektid noorsootöös	11
1.1 Projekti väärtused ja projektide väärtus	11
1.2 Ühendused ja projektid: ajalooline perspektiiv	11
1.3 Euroopa noorteprogrammid ja projektid	12
1.4 Juhtimine, juhtimine!	14
1.5 Väärtused enne ja väärtused pärast	15
1.6 Projektis sisalduvad väärtused	17
1.7 Projektidele orienteeritud tegevussuundade piirid	21
1.8 Kultuur ja projektijuhtimine	24
1.9 Mida teha?	25
2. Mis on projekt?	29
2.1. Projektijuhtimine ei ole	29
2.2. Noorsootöö projekt on	29
2.3 Projektimudelid	32
3. Projekt: samm-sammult	41
3.1. Sissejuhatus	41
3.1.1. Juhtimisest	41
3.1.2 Mudeli väljapakkumine	44
3.1.3 Määratlemine –rakendamine – analüüs	46
3.1.4 "W-küsimuste" juhised või "Laswelli meetod"	46
3.2 Projekti määratlemine	47
3.2.1 Kogukonna tutvustamine	47
3.2.2 Vajaduste analüüs	47
3.2.2.1 Sotsiaalne analüüs	47
3.2.2.2 Institutsioonilised prioriteedid ja väärtused	51
3.2.2.3 Isiklik motivatsioon	52
3.2.3 Sihtide määratlemine	54
3.2.4 Konkreetsed eesmärgid	55
3.2.5 Strateegia ja meetodika	58
3.2.6 Tegevuse planeerimine	60
3.2.6.1 Planeerimine ja ajastus	60
3.3 Projekti rakendamine	63
3.3.1 Ressursside juhtimine	64



3.3.1.1 Ajaplaneerimine	64
3.3.1.2 Finantsvahendid	66
3.3.1.3 Vahendite kogumine	68
3.3.1.4 Materiaalsed ja tehnilised vahendid	76
3.3.1.5 Inimeste juhtimine	76
3.3.1.6 Meeskonnatöö	77
3.3.1.7 Jätkuv seire ja analüüs	85
3.4 Projekti analüüs.....	88
3.4.1 Analüüsi ettevalmistamine ja läbiviimine.....	91
3.4.2 Analüüs ja projekti planeerimine	91
3.4.3 Analüüsi planeerimine.....	92
3.4.4 Lõpetamine ja aruandlus.....	97
4. Mis teeb projektist Euroopa projekti.....	101
Lisa 1: Mõistete loetelu	107
Lisa 2: Hinnang organisatsiooni juhtimise käsiraamatule	109
Lisa 3: Bibliograafia.....	111



Viimase 20 aasta vältel on projektid omandanud noorsootöös keskse rolli. Täna võib neid vaadelda kui vahendit ühiskondlike muutuste elluviimiseks, kui ühiskonna arengu ja rahvusvahelise noorsootöö nurgakivi või koguni kui vahendit kodanikuühiskonna loomiseks ja/või tugevdamiseks. Seetõttu on projektijuhtimisest saanud noorteorganisatsioonidele vajalik töövahend, mida käsitletakse jätkuvalt mitmesugustel noorsootööd puudutavatel koolitusüritustel.

Projektijuhtimine nõuab laialdasi oskusi, alates poliitika- ja sotsiaalküsimuste analüüsimisest kuni suhtlemisoskuseni, alates inimestest kuni ressursside haldamiseni, alates finantsvahendite leidmisest kuni analüüsimetoditeni jne. On ilmne, et käesolev T-kit käsiraamat ei suuda kõiki neid küsimusi ammendavalt käsitleda ja autorid on otsustanud vaadelda peamiselt rahvusvahelisi noorteprojekte puudutavaid elemente. Käesolev T-kit, mille autorid on kogunud rahvusvahelise tasandi noorsootöötajad, tugineb olulisel määral projektijuhtimiskoolitustele. Neid on korraldatud rahvusvahelise noorsootöö kontekstis ja selles toodud näited pärinevad konkreetsetest koolitussituatsioonidest.

Käesolevat T-kit käsiraamatut ei tuleks vaadelda kui projekti läbiviimise retsepti. Pigem on tegemist ligikaudse raamistikuga, mis annab projektijuhile konkreetse samm-sammulise lähenemisviisi, sisaldades vihjeid ja juhiseid projekti jälgimiseks.

Käesolev T-kit on koostatud neile, kes soovivad arendada projekte ja kes on suutelised lähtuma seejuures oma kogemustest ja oma projektist. See trükkis on mõeldud:

- projektijuhtidele, kes vastutavad projekti väljatöötamise eest,
- koolitajatele, kes aitavad osalejatel oma projekte arendada.

Käesolev T-kit käsiraamat on jagatud neljaks peatükiks, mis liiguvad üldiselt projekti väärtuse vaatlemiselt projekti konkreetse samm-sammulise väljatöötamise suunas. Neljandat peatükki võib lugeda ka iseseisvalt, kuid muidugi on peatükid omavahel seotud.

Esimeses peatükis räägitakse üldiselt projektide rollist rahvusvahelise noorsootöö edendamisel ning projektide väärtuse arengust.

Teine peatükk selgitab, mida projektijuhtimise all noorsootööga seoses mõistetakse ning esitatakse hulgaliselt projekti väljatöötamisel kasutatavaid käsitlusi ja mudeleid.

Kolmas peatükk pakub lugejale raamistiku, mis on abiks noorsootöö projektide väljatöötamisel, ja sellele järgnevaid samm-sammult kulgevaid selgitusi. Lisaks hõlmab see peatükk ka praktilisi nõuandeid ja konkreetseid soovitusi koolitajatele, kes kasutavad projektide väljatöötamist koolitusvahendina. Selleks, et teil oleks kergem õpitut tegelikkuses rakendada, sisaldub selles peatükis ka üks näide projekti kohta, mille alusel samm-sammulist projektiarenduse kulgu selgitatakse.

Neljandas peatükis on esitatud mõningad mõtted projektide Euroopa mõõtme teemal.

Loodame, et teile pakub nende meetodite käsitlemine huvi ja te rakendate neid ka oma projektides. Ootame huviga tagasisidet teie kogemuste kohta T-kit käsiraamatu kasutamisel.



1. Projektid noorsootöös

1.1 Projekti väärtused ja projektide väärtus

Projektide juhtimist, projektitööd ja projektide planeerimist on Euroopa noorsootöös hakatud rõhutama alles suhteliselt hiljuti.

Euroopa või rahvusvahelist noorsootööd on tehtud juba enam kui 100 aasta vältel. Peamiselt on seda teinud mitmesugused noorteühendused, -organisatsioonid ja -föderatsioonid, mis on olnud enamasti üles ehitatud rahvusvaheliste noorteorganisatsioonide vormis. Aastakümnete vältel on neil organisatsioonidel olnud tugev filosoofiline, religioosne või hariduslik vundament. Seda on jaganud kõik liikmesorganisatsioonid või vähemalt enamik liikumises osalenud organisatsioonidest. Tegemist on olnud teatud liiki koostöö eeltingimusega.

Väärtused, millele selliste organisatsioonide tegevus ja areng tuginesid, olid nende eksisteerimise seisukohast väga olulised. Nende väärtuste edendamine või ühendamine oli sageli organisatsiooni tegevuse peamine põhjus.

1.2 Ühendused ja projektid: ajalooline perspektiiv

Euroopa ja rahvusvahelise tasandi noorsootööd korraldasid tavaliselt kohalike või riiklike liikmesorganisatsioonide liikmed või juhid enese (ja harvemini määratlemata või avatud sihtgruppide) tarbeks. Hariduslikud eesmärgid keskendusid sageli organisatsioonile ja/või selle väärtustele (näit. seminaride, kokkutulekute, kohustuslike koosolekute kaudu). Tol ajal vaadeldi haridust sageli läbi poliitikaprisma (hariduse iseseisvumise, vabanemise, enesearengu või lihtsalt ideoloogilise harimise eesmärgil). Organisatsioonid, mis tegelesid rahvusvahelise koolitusega, olid peamiselt keskendunud oma seminaride ja kohtumiste heale korraldamisele või koguni noorsoovahetusele (töölaagrid, noortevahetus), mitte aga niivõrd noorsootöötajate, noortejuhtide või projektijuhtide koolitamisele. Mõne ühisürituse või projekti juht omas tihti peale ka organisatsioonisisest poliitilist mandaati või kohustusi. Muidugi oli siin ka erandeid.

Sellise olukorra ühe põhjusena peaks nimetama järgmist:

Konkreetsete, rangelt haridus- või koolitus-tegevusele suunatud fondide või programmide puudumine Euroopa ja rahvusvahelisel tasandil. Euroopa Noortefondi (ingl European Youth Foundation; lüh EYF) tekkimine 1970. aastate alguses oli tõeliselt erakordne sündmus; siiski ei muutnud fond tol perioodil olukorda märkimisväärselt. Esiteks sellepärast, et ka ta ise oli loodud süsteemi poolt ja süsteemi tarbeks. Teiseks sellepärast, et just niiviisi mõisteti rahvusvahelisel tasandil toimuvat haridustegevust. Koolitust kui terminit ei kasutatud kuigi laialdaselt. Tõenäoliselt sellepärast, et EYF ja Euroopa Noortekeskuste (ingl European Youth Centres; lüh EYC) põhikirjad lülitasid selgesõnaliselt professionaalse koolitustegevuse keskuste programmist välja.

Iseennast välistavate ja juhtivate ideoloogiate ning organisatsioonide valitsemine mitmel erineval tasandil (mille parim, kuid mitte ainus näide on kommunistlik ideoloogia). Need ideoloogiad ja organisatsioonid toetusid ühiskondlikule analüüsile ja lahendustele, mis pidanuks sobima kõikidele (reaalsus oli teine, kuid eesmärk oli sama). Mitteformaalset haridust käsitleti vahendina "parema" ühiskonna saavutamiseks ja "uue inimese" kujundamiseks.

Veendumus, et ühiskondlik areng kaotab järkjärgult kõik süsteemi probleemid (sotsiaalne tõrjutus, marginaliseerumine, ebaõiglus jne) ja et kodanikuühiskonna (sealhulgas noorteorganisatsioonide) roll ei peitu mitte niivõrd nende probleemide lahendamises kui sotsiaalsete ja poliitiliste muutuste elluviimises (süsteemi parandamises, reformimises või muutmises).

Rollide jaotumine ühelt poolt sotsiaal- ja noorsooametkondade ja teiselt poolt noorteorganisatsioonide vahel. Kusjuures, ainult esimesi käsitleti üksustena, mida tuleks sotsiaalsete probleemide lahendamise eesmärgil ametialaselt koolitada (professionaalne pädevus ja oskused vastandatuna poliitilisele pädevusele).

Oleks vale väita, et tolle aja rahvusvahelises noorsootöös projekte sugugi ei rakendatud. Kuid tõsiasi on ka see, et projekte käsitleti osana organisatsiooni arendamisest. Sellest johtuvalt peeti projektijuhtimist puuduvat õpet ebaolulisemaks kui juhtimisõpetust või poliitilist koolitust. Euroopa Noortekeskuste koolituskur-



suste seas (s.h. Euroopa Noortefondi tegevus) hakkasid kursused ja muud tegevused, mille läbiviimisel kasutati projekte ühemõtteliselt koolituskursuse metoodika või sisuna, mängima olulist rolli alles 1990. aastatel.

1.3 Euroopa noorteprogrammid ja projektid

Muutused, millele lisas kiirust kommunistlike režiimide kokkuvarisemine Kesk- ja Ida-Euroopas (tendentsid, mida oli märgata juba 1980. aastatel) on loomulikult andnud olulise tagasilöögi rahvusvahelisele noorsootööle. Ülemaailmsed ideoloogiad kaotasid oma usaldusväärsuse ja olulisuse, "rahvusvahelisus" kaotas oma hoo ning asendus kummalisel kombel maailmaturgude üleilmastumise ja rahvusvaheliseks muutumisega. Klassikaline rahvusvaheline noorsootöö kaotas osa oma olulisusest. Isegi kui kohalikud noorteorganisatsioonid ei kaotanudki põhjust eksisteerimiseks, kaotasid nad paljudel juhtudel oma jõu.

Ent meid puudutava rõhu nihkumine Euroopa noorsootöös muutus samuti palju paremini nähtavaks ja vahetevahel toonitavad seda ka muud tegurid:

- **Euroopa Ühenduse/Liidu noorteprogrammide tekkimine ja riikliku noortepoliitika areng.**

Iseäranis programm Euroopa Noored on avanud uue mõõtme rahvusvahelises ja üleeuroopalises noorsootöös. Võib öelda, et see on nüüd kõikidele noortele avatum ja nõuab seetõttu noorsootöötajate ja teiste sotsiaal- ja kultuurivaldkonna professionaalide ulatuslikumat kaasamist. Kõik, mis seni ajani oli noortejuhtide ja rahvusvahelistes noorteorganisatsioonides aktiivselt tegutsevate noorte eesõigus, on muutunud võimalikult kättesaadavaks kõikidele Euroopa noortele: koostöö teistest riikidest pärit noortega, reisimine ja osalemine noorsoovahetuses. Programmide tähendus on olnud noorsootöös määratu, sõltumata sellest, kui demokraatlikud ja kättesaadavad nad tegelikult on.

Programm Euroopa Noored ja sellele järgnenud Euroopa Vabatahtliku Teenistuse programm on avanud Euroopa kõikidele noortele. Lisaks sellele on nad toonud üleeuroopalisele tasandile ka uue noorsootöötajate kategooria: inimesed, kes

tegutsevad kohaliku tasandi noorteühendustes, kohalikes noorsooteenistustes ja muudes teenistustes ning organisatsioonides. Paljud neist noorsootöötajatest olid ideoloogiliselt väheinformeeritud ja vahel omasid nad niisugust poliitilist haridust, mida nii mõnigi ebapiisavaks pidas. Kuid nüüd on ka nemad osalised Euroopa noortepoliitikas ja peagi ei saa ükski Euroopa noorteprogramm nendeta hakkama.

Euroopa noorsoovahetuse juhtimine – ja tähtsus, mida omistatakse selle hariduslikule ülesandele – rõhutab vajadust projektijuhtimise järele. Noorsoovahetusi mitte üksnes ei kavandatud projektidena, neid tuli ka sellisena hinnata (nii administratiivsest kui ka hariduslikust seisukohast). Sealjuures pandi erilist rõhku projektijuhtimise põhimõtetele ja oskustele.

Programmi väljatöötamine ja koondamine nõudis koolituse väljatöötamist. Koolituse hoo- gustumine, eriti programmi teises ja kolmandas järgus, aitas kaasa rõhu nihkumisele poliitilis- sotsiaalselt hariduselt tehniliste, administratiiv- ja juhtimisoskuste omandamisele (või kinnitas seda). Noorsootöötajatelt nõuti nüüd projektide korraldamist, projektide juhtimist ja aruandlust. Mõne õuduseks ja paljude rõõmuks oodati sama ka "traditsioonilistelt" noorteorganisatsioonidelt.

Siiski oleks vale väita, et selline nihe kohtas tugevat vastupanu. Tegelikuses oli siin tegemist kohandumisprotsessiga, mis toimus üsna kiiresti, ehkki mitte alati valutult. Noorsootöö direktoraadi korraldatud pikaajaline koolituskursus (ingl Long-Term Training Course; lüh LTTC) on sellele arengule iseloomulik. Algstaadiumis oli kursus, mida tol ajal nimetati "Pikaajaliseks koolituskursuseks rahvusvahelise noorsootöö alal", sunnitud liikuma vastuvoolu. Seda saatis tollase Euroopa Noortekeskuse juhtorganite halvastvarjatud kahtlustav suhtumine või koguni avalik vaenulikkus. Neli aastat hiljem esitati ja pakuti seda kursust sageli mudelina. LTTC on kujutanud endast tegevust, mis on andnud kõige suurema panuse projektijuhtimise põhimõtete populariseerimisse, kuna kursus ise on toiminud projektipõhiselt, funktsioneerides kohalike noorsootööprojektide teostamise õppe- ja arendusvahendina.

Lisaks sellele on Euroopa Liidu noorsootöö- programmid kujundanud lähtekoha mitme liikmesriigi noortepoliitika väljatöötamisel. Riiklike organite asutamine projektide tarbeks ja selleks vajalike eelarvevahendite eraldamine on kii-





rendanud riiklike, noortele suunatud tegevuste kooskõlastamist ja vastastikkust täiendamist.

Mõnes riigis "imporditi" programmi Euroopa Noored põhimõtteid teistesse riiklikesse noorte-programmidesse ja tegevuskavadesse. Pöörake näiteks tähelepanu asjaolule, et programm ei sätesta kuigi täpselt organisatsioonide struktuuriliste kulude katmist. Õigupoolest oodati organisatsioonidelt, et nad ise kaasfinantseerimise leiaksid (sageli enam kui 50% ulatuses). Eriti programmi alguses pöörati suurt rõhku vajadusele kaasata formaalsete noorterühmituste projekte. See väljendab selget ja õigustatud katset kaasata ka "tavalisi" noori inimesi.

- **Noori mõjutav majanduslik ja sotsiaalne kriis ning rünnak heaoluriigi vastu ja sellele järgnenud reformid.**

See on üks kõige levinumaid väiteid, millega seletatakse avaliku sektori lahtiütlemist paljudest ühendavatest ja sotsiaalpoliitilistest projektidest. Paljudes Euroopa riikides aset leidnud (rahandus)kriis (koos jõupingutustega ühtse valuutasüsteemi projekti algatamiseks Euroopa Liidus) on toonud kaasa nende rahaliste vahendite nappuse, mida oleks võimalik kasutada "traditsiooniliste" sotsiaalhariduslike projektide toetamiseks või jätkamiseks. Sotsiaal- ja noorteprojektid pidid muutuma iseseisvateks ja aruandluskohustuslikeks. Töökohad muutusid ebakindlaks, struktuure enam ei toetatud. Nüüdseks pandi enam rõhku tulemustele. Toetust eraldati projektidele, mitte organisatsioonidele.

Mõni neist väidetest võib paista üpris pealiskaudne, erapoolik ja koguni väljakutsuv. Ent erinevus on olnud silmnähtav, kui mitte tulemustes, siis vähemalt noorsoopoliitika filosoofias ja põhimõtetes. Vaadake näiteks väidet, et noorteorganisatsioonidele (aga ka teistele) pole toetust jagatud kunagi nii heldelt või hooletult nagu mõnes analüüsis on üritatud näidata. Enamikus riikides pidid noorteorganisatsioonid, eriti rahvusvahelised, pidama rasket võitlust oma sõltumatuse säilitamise ja oma allesjäämise eest.

Sellega saab osaliselt seletada mõningaid vastuolusid, mis valitsevad projektijuhtimise populaarsuse valdkonnas. Enamik ühendusi, sealhulgas noorteorganisatsioonid, on selle poolt, mitte vastu (loomulikult, kuna ka nemad püüdlevald parema ja efektiivsema asjaajamise poole). Õigupoolest puudub igasugune vaidlus selle üle, kas olla projektijuhtimise poolt või

vastu. Kõik soovivad, ja seda õigustatult, et asju aetaks nii hästi kui võimalik. Ressursse kasutatakse võimalikult optimaalselt ja tulemused oleksid võimalikult nähtavad ja jätkusuutlikud ning võimalikult kõrgemalt tunnustatud.

- **Äriideede ja liberaalse ideoloogia import sotsiaalsektorisse**

Lisaks ülaltoodule ja sellest johtuvalt puudub igasugune kahtlus, et (neo)liberaalse ideoloogia ja põhimõtete domineerimine ning üldine kapitalismi "võit" on toonud kaasa ärimaailmast pärit tunnusoonte ülekandumist mitteturunduslikku sektorisse, sealhulgas kodanikuühiskonda ning mõningatel juhtudel riigivalitsemisse. Käesolevas käsiraamatus käsitletavate probleemide seisukohast omavad kõige suuremat tähtsust sellised põhimõtted, nagu aruandluskohustus, kasumlikkus ja üldised ärijuhtimise võtted. Neid rakendatakse mitteriiklikus ja mittetulundussektoris. Projektijuhtimine ei ole jäänud nende arengute suhtes puutumatuks. Siiski tuleb ketserlikult mainida sedagi, et ka kasumit taotlev sektor on võtnud mittetulundussektorilt üle suurel hulgal ideid.

- **Probleemid, millega tuleb kokku puutada Ida-Euroopa demokraatia ja kodanikuühiskonna taastamisel.**

Ida- ja Kesk-Euroopas kommunistlike režiimide kokkuvarisemine nõuab "Läänelt" Ida- ja Kesk-Euroopa tärkavate demokraatiade toetamist. Juba väga varajasel etapil võtsid selle väljakutse vastu Euroopa Nõukogu ja rahvusvahelised noorteorganisatsioonid. Noortepoliitika valdkonnas avaldus see vajadusena käsitleda viivitamatult pigem vahetuid ja käegakatsutavaid tulemusi, mitte aga põhimõtteid. Partnerid Ida-Euroopa riikide valitsustest ja mitteriiklikust sektorist vajasisid konkreetseid vahendeid ja oskusi, mis aitaksid neil välja töötada oma tegevussuundasid. Võimaldaksid jääda lihtsalt ellu keskkonnas, kus kõike, mis ärilistele põhimõtetele ei vastanud, peeti eduvõimetuteks või läbikukkumisele määratuiks.

Sõltumata sellest, kui asjakohased need analüüsid ja soovid olid või on, toetavad projektijuhtimiskursused liikumist muutuste saavutamise poole. Eriti on nad loonud uusi vajadusi ärimehlike asjatundjate või professionaalsete koolituste järele. Selle vastukaja pole raske kujutada: lisaks mõjule, mida niisugune tegevus nende riikide noorsoostruktuuridele ja -poliitikale avaldas, on see mõjutanud ka Euroopa ja rahvusvaheliste noorteorganisatsioonide praktilist

Tegurid, mis põhjustasid Euroopa noorsootöös nihke projektijuhtimise suunas.





tegevust ja filosoofiat. Mõni on tajunud seda koguni keelatud vilja maitsmisena.

- **Rõhkude ümberpaiknemine poliitilises abis ja arenguabis**

Samal ajal leidis aset oluline nihe koostöö- ja arenguabisuhetes rikkama Põhja ja vaesema Lõuna vahel. On üsna tõenäoline, et selline nihe arengule suunatud koostööpoliitikas oli tingitud üldistest poliitilistest muutustest, mida mõjutasid enamjaolt juba eespool mainitud tegurid. Sellest hoolimata käsitleme siin ka seda asjaolu, kuna ta tõepoolest nimetatud erinevust illustreerib. Valitsusväliste arenguorganisatsioonide suure mõjuvõimu tõttu hakkasid "doonorriigid" siduma arenguabi või toetust tulemuste ja demokraatlike tingimustega. Nüüd eraldatakse toetust peaaegu üksnes projektidele, mis asetavad rõhu väikese ulatusega projektidele, mitte aga "tegevussuundadele".

- **Postmodernism: noorte ja noorsoogruppide individualiseerimine ja killustamine**

Noorte koondumise ja sotsiaalse osaluse kollektiivsete mudelite kadumine, koos noorte eneseteadvuse ja -vaatluse arenguga, mida seostatakse eeskujude kõrvaleheitmisega, on muuhulgas tähendanud ka seda, et pikaajalised kohustused on muutunud vähemmoekateks ja sobivad vähem tänapäeva noorte inimeste eluga. Sellises ühiskonnas, mida nimetatakse vahel ka "riskiühiskonnaks", on üksikisikul rohkem iseseisva otsustamise võimalusi, rohkem valikuvõimalusi ja ta vastutab ise oma elu ja tuleviku kujundamise eest.

Mitmete ühiste sotsiaalsete, kultuuriliste või poliitiliste eeskujude jätkuv kadumine on toonud muuhulgas kaasa ka noorte sotsiaalse killustumise ning erisuunalised samastumisprotsessid. Need võivad olla nii samaaegsed kui ka arenguloolised.

Selles uues keskkonnas on noorteorganisatsioonid ja institutsioonid silmitsi kohandamise ja moderniseerimise vajadusega. Pikaajalised programmid ja kohustused on oluliselt keerulisemad. Moesõnad on "lühikese tähtajaga" ja võimaluse korral "praegu". Paljud noorsootöötajad räägivad sellest, kui võrd raske on säilitada noortes huvi ja kohusetunnet nii toreda ja innustava nähtuse vastu nagu seda on noorsoovahetus. Eriti siis, kui tegemist on ettevõtmisega, mis võiks kesta kauem kui kuus kuud.

Idealism ja poliitiline kohustus on asendunud realismi ja tegevusega. Kvaliteeti seostatakse väikesemastaabilise ühenduse ja grupiprojektidega. Nähtavad tulemused ja "praegu!" – kogemus on külgetõmbavamad, kuna tegemist on millegi uue ja vahetult "sotsiaalselt turustatavaga", mis teeb au neis ettevõtmistes osalenutele. Siin peegelduvad tarbijakäitumine ja alatine vajadus moekate riiete, arvutite või mobiiltelefonide järele (pöörake tähelepanu sellele, kui kiiresti need moest lähevad). Lisaks uute ja "radikaalsete" spordialade areng ja populaarsus.

Noored inimesed kalduvad end organisatsiooni, programmi või üritusega vähem siduma. See, mida varem käsitleti ülemaailmse probleemina (näit. rassism, vaesus, sõda), näib olevat asendunud huviga üleilmastumise vastu. Huvitatakse, kuidas üleilmastumises teiste vahendite, näiteks Interneti abil osaleda. Selles kontekstis on kergem siduda end projektidega ja neis osaleda, kui osaleda mõnes organisatsioonis. Projekt on lühikese või keskmise kestusega ettevõtmine. Projekt on paindlik ja sellel on konkreetsed ja nähtavad tulemused. Samuti võib noor inimene anda oma panuse projekti väljatöötamise ja juhtimisse, ilma et peaks läbima organisatsiooni erinevaid juhtimisredeli astmeid.

1.4 Juhtimine, juhtimine!

Raske on kindlaks teha, kui suures osas on need tegurid põhjustatud Euroopa noorteprojektide tegevuses ja programmides aset leidnud eelistuste, mõtlemismallide ja keele muutustest. On ilmne, et neid tegureid koos käsitledes on kerge mõista, miks on projektid ja projektijuhtimine muutunud 1990. aastate trendisõnaks ja trendikaks lähenemisviisiks.

Mõned neist muutustest olid tegelikult vähem sügavad või vähemalt vähem radikaalsed, kui näisid. Peamised erinevused ei tulene mitte propageeritavate, õpetatavate või elluviidavate ideede olemusest, vaid sellest, kui tõsiselt neid võetakse ja kohaldatakse ning millist keelt seejuures kasutatakse. Kodanikuühiskonna (mille osaks on ka rahvusvahelised noorteorganisatsioonid) põhiollemusest ja reaalsusest piisab täiesti, et mõista ülemäära kiire üldistamisega seotud riske.

Asjaolu, et projekti keel ja põhimõtted on populaarsed, ei pruugi tingimata tähendada:



Tegurid, mis põhjustasid Euroopa noorsootöös nihke projektijuhtimise suunas.



- et projekte ja projektijuhtimist pole varem esinenud;
- et tänapäeval tehtava töö kvaliteet on varasemast kõrgem;
- et oli olemas hulgaliselt ressursse, mida kasutati halvasti;
- et nüüd on igaüks suurepärase projektijuht ja et erinevatel tasanditel ei teki tõrkeid.

Ärgem unustagem, et osa eespool nimetatud muutusi on ajendatud asjaolust, et praegu on kasutada rohkem rahalisi vahendeid kui varem (näit. Euroopa noorteprojektide tarvis). Samuti on osalevate institutsioonide ja partnerite arv kasvanud geomeetrilises progressioonis. See pärast oli nihe tõhususe ja aruandekohustuse suunas vältimatu, ennekõike projektide kvaliteedi osas.

1.5 Väärtused enne ja väärtused pärast

Me võime vaadelda teemat sel teel, et meenu-tame ja analüüsime projektijuhtimises ja noor-sootöös olulisi väärtusi. Millised need on? Kas nad on muutunud?

• Tõhusus

Projekti planeerimise meetodidavad võimaldavad organisatsioonidel ja institutsioonidel tegutseda tõhusamalt tänu sellele, et rõhk asetub kas konkreetse olukorra või inimestegrupi konkreetsetele vajadustele. Piirates sekkumise ulatust ja prognoosides tulemusi võimalikult täpselt, kasutatakse ressursse paremini ja üldine tõhusus peaks tõusma. Sekkumise ulatuse täpsustamine tagab tulemuste saavutamise ning jõupingutuste ja panuste väiksema hajumise. Samuti selle, et asjassepuutuvad tegurid on omavahel paremini kooskõlas ja koordineeritud.

• Aruandekohustus (jagatud vastutus)

Kui organisatsioonis või grupis vastutab tegevuse eest see, kes on vastutav poliitiliselt (valitud juhatus), on projektijuhtimine koondanud vastutuse projektijuhile või meeskonnale. Need inimesed otsustavad pärast eesmärkide väljaselgitamist ja poliitilisel tasandil kokkuleppimist üsna autonoomselt, kuidas nad projekti arendavad ja juhivad. Selle lähenemise tulemusel on ka vastutus projekti eest selgem. Samas on

kergem määratleda inimesi, kes ühe või teise etapi eest vastutust kannavad. Lisaks sellele annab taoline lähenemine suuremaid volitusi, kuna vastutus, ja seeläbi ka õigused, jagunevad töötajate, liikmete või vabatahtlike vahel selgemini. Ka aruandekohustus lähtub avardunud projekti hindamise ja analüüsimise, aga ka aruandluse võimalustest.

• Võrdsus ja sõltumatus

Projektid peavad tavaliselt vastama teatud alustele ja eelistustele, nii vormilistele kui ka sisulistele. Just alustele vastavus ja eelnevalt määratletud eelistuste järgimine määravad ära projekti kõlblikkuse rahaliste vahendite või muu toetuse eraldamisel. Siin on kõik projektid "võrdsed", vähemalt selles osas, et kõik projektid peavad vastama sarnastele alustele. See välistab "onupojapoliitika" ja nõuab eeliste või eesõiguste eraldamisel ühele või teisele organisatsioonile põhjendamist. Nii seisavad kõik organisatsioonid põhimõtteliselt ühel joonel, kusjuures otsustavaks elemendiks on projekti kvaliteet. Ja otsustajad võivad otsuseid vastu võtta varasemast sõltumatumalt – nad on vähem seotud ja neile avaldub vähem survet. Õigupoolest võtavad otsuseid vastu sageli nn ekspertkomisjonid, mis on eeldatavalt poliitilisele survele vähem vastuvõtlikud. See situatsioon peaks tulema kasuks ka "poliitilistele" organisatsioonidele, kuna nemadki vastaksid sel juhul samadele reeglitele ja väldiksid vajadust oma tegevust õigustada.

• Ökonoomsus ja kokkusobivus

Projektide finantseerimine võimaldab sponsoritel paremini oma raha kasutamist näha (s.t. veenduda, et eelarvet kasutatakse sihipäraselt). Selline lähenemine muudab kõrvalekalded raha kasutamises kergemini nähtavaks.

Lisaks võimaldab konkreetsete vahendite eraldamine eesmärkide saavutamiseks ja kindlaks tegevuseks parandada ressurside kasutamise tõhusust. Vähemalt aitab see piirata põhjendamatuid ja kontrollimatuid kulutusi ja vältida küündimatuid tooteid.

Asjaolu, et projekti ajaline kestus on kindlaks määratud ja ta sisaldab võimalikke hindamise ja seire kontrolltähtaegu, võib hõlbustada projekti finantskontrolli ja juhtimise teostamist kiirendades sekkumise ja võimalike paranduste protsessi.

Projektijuhtimise ja noorsootöö muutuvad väärtused





Nõue, et iga projekti tegevus oleks kooskõlas projekti eesmärkide ja sihtidega ning "sobiks" üldisesse projektiraamistikku, muudab sidususe ja kokkusobivuse jälgimise hõlpsamaks. Ühtlasi loob võimaluse kõrvalekallete või moonutuste piiramiseks.

- **Kvaliteet**

Kvaliteet kui projektijuhtimise tulemus paraneb eeldatavalt tänu avarduvad võimalustele optimeerida püstitatud eesmärkide saavutamiseks vajalike oskuste, ressursside ja protseduuride määratlemist. Ressursse defineeritakse vastavalt projekti konkreetsele vajadusele ja eesmärgile. Seire ja hindamine on olulised vahendid kvaliteedi mõõtmisel. Vähemalt juhul, kui on tarvis kontrollida projekti edenemise vastavust nii kvantitatiivsetele kui ka kvalitatiivsetele eesmärkidele. Projektipõhine tegutsemine hõlbustab töö teostamist parimal viisil. See aitab saavutada parimat tulemust, kuna erinevaid võimalusi on kergem määratleda.

- **Realism**

Projektid peavad oma olemuselt olema realistlikud, niisamuti nagu nende eesmärgid peavad olema saavutatavad. Realism on oluline väärtus. See aitab kõrvale heita projekte, mille eesmärgid on ebapiisavad või pole kooskõlas neid teostatavate organisatsioonide suuruse, oskuste või ulatusega. Realism tähendab mõistuse ja kaalutletuse domineerimist südame või hinge üle. Lisaks sellele on realism ka innustav, kuna muudab sihtide saavutamise tõenäolisemaks ja seepärast võimalikult paremini nähtavaks. Suurte ideede muutmine nähtavaks tegelikkuseks ja tulemusteks võiks kujutada endast projektide motot.

- **Paindlikkus**

Projekte tuleb planeerida, teostada ja analüüsida. Oskuslik projektijuhtimine võimaldab – ja nõuab – muutuste sisseviimist projekti jätkuva edenemise ja regulaarse analüüsi alusel. Planeerimisetalpil tekkinud tõrkeid ja moonutusi on seega võimalik korrigeerida. Eriti oluline on see, et projekti erinevaid komponente saab kohandada ja reguleerida ettenägematute tulemuste ja muutuste järgi.

- **Läbipaistvus ja nähtavus**

Aruandekohustus tähendab ka läbipaistvust ja nähtavust. Nähtavust sellepärast, et avalike (või eraõiguslike) ressursside eraldamine ja nende

mõju tegevuspoliitikatele ja -programmidele on selgem ja paremini jälgitav. Enam pole tegemist sellega, kellele raha või toetusi eraldatakse ja kui palju, vaid sellega, milleks neile need eraldatud on ja mis nad sellega on saavutanud. Lisaks läbipaistvuse suurendamisele (ja eeldatavalt "onupojapoliitika" ja "lemmikute" vältimisele) võib projekti vormis tegutsemine parandada ka tegevussuundade ja programmide nähtavust. Pidevalt tekkivaid käegakatsutavaid tulemusi on meedia või muude kommunikatsioonivahendite kaudu võimalik kergesti näha ja mõista.

Nähtavus on ühtviisi oluline nii projekti meeskonnale ja organisatsioonile (mobiliseerimine, avalikud suhted, kommunikatsioon, tunnus, motivatsioon) kui ka sponsoritele ja patroonidele. Neadki peavad õigustama, näitama ja avalikustama, mida nad nende valdusesse antud vahenditega teevad. Teiste sõnadega, projektide kaudu on organisatsiooni, selle sihte või eelistusi, kergem turustada. Lisaks kujutab läbipaistvus endast ka igale mittetulundusorganisatsioonile ülimalt oluliste väärtuste, nagu ausus ja usaldusväärus, garantiid.

- **Loovus ja uuenduslikkus**

Loomingulised ja uuenduslikud projektid on avastanud eesmärkide ja sihtide saavutamiseks uusi vahendeid ja uusi meetodeid. Projektipõhine töö nõuab, et iga uus projekt oleks eelmistest erinev ja ainulaadne – uuenduslikkuse põhimõte. Seejuures virgutab see inimeste ja organisatsioonide loovust. Parema tulemuse otsingud ja soov saada soodsama kriitika või parema hinnangu osaliseks ergutavad teisitimõtlejaid ja omapära. Need on olulised organisatsiooni innustavad tegurid. Loovus ja uuenduslikkus tekitavad vajaduse tulla lähemale noorte inimeste või kohaliku kogukonna reaalsusele ning suhelda teiste inimeste, organisatsioonide ja trendiloojatega. Loovus ja uuenduslikkus harmoneeruvad ka väga hästi tänapäevase ja moderniseerimisega. Need aga omavad praegusel ajal võtmelist tähtsust.

- **Konkurents**

Ühte postmodernistliku ühiskonna ning neoliberaalse juhtimis- ja ideoloogiasüsteemi olulisimatest väärtustest, konkurentsi, on võimalik suurendada ja soodsamaks kujundada. Seda saab teha projektipõhiselt rahastatavate (noorte)tegevuste kaudu. Projektidele üldisi tingimusi kehtestades avaldavad avalik-õiguslikud ja eraõiguslikud finantsasutused taotleja-





tele survet. Nad nõuavad paremaid tulemusi, suuremat tõhusust ja ennekõike seda, et nad oleksid toetuse saamiseks head või paremad. Kõikide projektide tarvis pole ju kunagi piisavalt ressursse, alati tuleb teha mingi valik. Konkurents pole kindlasti mitte riskivaba, kuid kahtlemata sunnib see projektimeeskondi ja organisatsioone andma oma parimat, kui on soov leida rahalisi vahendeid, jääda veepinnale ja leida tunnustust.

• Osalus, tänapäevsus ja kasutatavus

See, millest eespool on räägitud kui väärtustest, mis iseloomustavad noori postmodernistlikes ühiskondades – nimelt projekti sobivusest individualiseerimiseks ja killustamiseks – tähendab ühtlasi ka seda, et paljudele noortele ja noorsootõtajatele pakub projektitöö kasulikke ja kättesaadavaid võimalusi väärtuslike teadmiste ja kogemuste omandamiseks, mida on edaspidi võimalik tööturule üle kanda.

Oskus mõelda projektipõhise tegevuse juhtimisest ja seda reaalses elus rakendada, tähendab ka planeerimis- ja juhtimisoskuste omandamist, arendamist ja praktikas kasutamist. See õpetab sisulise haridustegevuse kaudu, kuidas kanda vastutust ja olla iseseisev. Võimalused, mida selline tegevus kogemusliku õppimise kaudu pakub (eriti juhul, kui seda toetavad ka hariduslikud analüüsimeetodid), omavad ülisuurt väärtust. Iseäranis, kui projekti eesmärk on läbi tungida õpitud madala enesehinnangu või usaldamatuse, aga ka kahestumise ja heitumuse müürist. Projektitöö ja selles sisalduv meeskonnatöö – sotsiaalsete ja kommunikatiivsete oskuste arendamine – parandavad seega motiveeritust ja enesehinnangut. Tänu sellele, et hindavad ja väärtustavad väikesi, kättesaadavaid muutusi, mille nähtavus võib murda lõhestumise ja madala enesehinnangu.

Loomulikult erinevad sellised sotsiaalse osaluse vormid oluliselt teistest, "traditsioonilistest" sotsiaalse osaluse vormidest. Nende eeliseks on asjaolu, et nad on täna paljudele noortele sobivamad ja kättesaadavamad, hoolimata sellest, et neid pole alati õigesti väärtustatud ja tunnustatud. Nad on paljudele noortele ja projektitöötajatele endiselt jätkuvaks väljakutseks.

Ka väikese ulatusega projektides on jõudu rakendada meid ümbritsevat kogukonda ja (pidades silmas eespool toodud realismi ja nähtavust puudutavaid kommentaare) anda panus üldsuse kaasamisse. Oma olulisuse ja neis sisal-

duvate väärtuste kaudu saavad sellised projektid parandada ka noorte olukorda kogukonnas.

1.6 Projektis sisalduvad väärtused

Projektide kasutamine programmide ja tegevuste planeerimise, organiseerimise ja elluviimise meetodina või inimeste ja ressursside juhtimise vahendina räägib vähe sellest, milleks projektid mõeldud on. Projekti planeerimine ja juhtimine iseenesest on peaaegu igasuguse väärtuseta meetodid, mida on võimalik rakendada nii avalikus kui ka erasektoris, aga ka kodanikuühiskonnas.

Euroopa noorsootöö väärtus ei ole aga sugugi erapooletu. Euroopa noorsootöö, aga ka riiklik noorsootöö, on suunatud vastavalt nende eelistustele ja väärtustele, mis kujutavad endast iseenesest mõistetavat või selgesõnalist noortepoliitikat. Lihtne mõiste "Euroopa noorteprojekt" hõlmab ise juba teatud filosoofiat: piiriülest ja üleeuroopalist koostööd, tõenäoliselt ka osalemist, haridust ja autonoomiat. On ju tege- mist projektiga, mida teostavad kas noored ise või teostatakse seda koostöös noortega. Lisaks sellele on Euroopa Komisjoni ja Euroopa Nõukogu noortepoliitika ja -programmides omad väärtused, mida selles raamistikus läbiviidavad projektid peavad austama ja edendama.

Euroopa Liidu tasandil

• Mobiilsus ja solidaarsus

Noorte inimeste oskus ja tahe minna ja elada ning töötada teises riigis, on väga olulised tegurid, mis võimaldavad edendada ühtse turu kujunemist, tööjõu liikumisvabadust jne. Noorte liikuvus on samuti tõhus vahend, mis võimaldab murda eraldatust, võõrandumist ja loidust, kuna kätkeb endas ka "vaimset mobiilsust".

Mobiilsus ja solidaarsus käivad käsikäes (nagu Euroopa Vabatahtliku Teenistuse programmis (EVT)), kuna Euroopat ei tohiks käsitleda ainult ruumina, kus vabaturgu, sealhulgas ka liikumisvabadust edendada. Euroopa ühinemisprotsess saab olla poliitilisel, sotsiaalsel ja kultuurilisel tasandil edukas ainult sel juhul, kui muutub mõistetavaks solidaarsuse vajadus. See tähen-

Euroopa noorteprojektide korraldamise olulised elemendid





Euroopa noorteprojektide korraldamise olulised elemendid



dab, et Euroopat käsitletakse solidaarsuse, mitte aga konkurentsi ruumina.

• **Noorte eneseusaldus ja loomingulisus**

Euroopa noorteprojekte tuleb planeerida ja teostada selliselt, et nad ergutaksid iseseisvust, eneseusaldust ja loomingulisust. Need väärtused omavad olulist kaastähendust projektide ettevalmistamisel ja teostamisel, mõjutades rolli, mida noored neis projektides mängivad (omanikud/osalejad, mitte aga tarbijad). Mõistagi aitavad nad ka taotletavate eesmärkide ja edendatavate hoiakute saavutamist. Lisaks sellele on huvitav näha, kuidas kombineeritakse väärtustena eneseusaldust ja loovust.

• **Kultuurilise mitmekesisuse mõistmine**

Kultuuriline mitmekesisuse olemasolu saab selgeks kohe, kui heita pilk Euroopa mandrile (ja õigupoolest enamikele mandritest). Kultuurilise mitmekesisuse kui normaalse olukorra tunnustamine, selle positiivne hindamine ja mõistmine on Euroopa rajamise nurgakivi, mis edendab austavat suhtumist üksteise kultuurierinevustesse. Lisaks on see kultuuridevahelise õppimise eeltingimus.

• **Võitlus rassismi, ksenofoobia ja antisemitismiga**

Käsikäes kultuurilise mitmekesisuse väärtustamise ja mõistmisega on rassismi-, ksenofoobia- ja antisemitismiohtude teadvustamise parandamine üks olulisimaid Euroopa programmide teemasid. Parandamata inimeste teadlikkust, on ilmselgelt võimatu saavutada kultuurilise mitmekesisuse ning teiste eurooplaste ja mitte-eurooplaste austamist ja mõistmist.

• **Euroopa mõõtme või identiteedi arendamine**

Programm Euroopa Noored räägib sellest, et "noori tuleb õpetada nägema Euroopa Liitu kui nende ajaloolise, poliitilise, kultuurilise ja sotsiaalse keskkonna lahutamatu osa". See näib väljendavat kõige selgemini ideed, mida mujal programmis on nimetatud "Euroopa mõõtmeks või identiteediks". Nii selle programmi kui ka teiste programmide eesmärk ei ole ainult uue, rahvuslikku identiteeti asendava (või teistsuguse) identiteedi kujundamine. Pigem on see Euroopa Liidu ja Euroopa ühinemisprotsessi parem mõistmine nii käesoleval ajal kui ka tulevikus. Siia hulka kuulub vajadus ühendada Euroopa mõõde kohalike ja riiklike tasanditega.

Samal ajal peavad need, kelle vastutusalas- se kuulub tegevussuundade määratlemine, kandma hoolt selle eest, et Euroopa mõõde ei laieneks vaid Euroopa Liidu riikidele. Sellest johtuvalt on mõlemad programmid (Euroopa Noored, EVT) avatud ka teistele riikidele (kas siis programmis osalevate või kolmandate riiki- dena), ehkki erinevas ulatuses ja erineval viisil (koostöö näib olevat hõlpsam, kui noorsoova- hetus toimub vastastikkusel alusel).

• **Noorte aktiivne osalemine ühiskonnaelus ja institutsioonides**

"Noorte innustamine mittetulundusühenduste ja organisatsioonide vahendusel aktiivselt ühis- konnaelus osalema" tähendab arusaamist üli- malt olulisest rollist, mida kodanikuühiskond, ühendused ja organisatsioonid osaluse ning kodanikuks olemise arendamisel mängivad. See arusaam hõlmab ühtlasi ka mittetulundussektori üldist tähtsust (kuna Euroopa noortepro- grammid on enamjaolt haridusliku iseloomuga ja neid viiakse ellu mittetulunduslikul alusel). Noorteprogrammid kõnelevad sellest, kuidas "võimaldada noortel aru saada demokraatia olulisusest ühiskonnakorralduses ja seeläbi julgustada noori sellistes institutsioonides aktiivselt osalema". Edasi on viidatud vajadusele "lubada noortel avaldada oma arvamust ühis- konnakorralduse kohta ja ergutada erinevaid asjaomaseid võimuorganeid neid arvamusi ka kuulda võtma", samuti on viidatud selgesõnali- selt vajadusele, et riigiasutused näitaksid üles ja säilitaksid huvi noorte osalemise vastu.

• **Erivajadustega noorte osalemine**

Mõlemas programmis soodustatakse erivaja- dustega noorte osalemist, tunnistades, kuivõrd suurt tähtsust omavad sotsiaalne sidusus ja Euroopa programmide kõikidele noortele kättesaadavus. Praktikast kajastub see mitmete meet- mete, sealhulgas täiendavate finantstoetuste eraldamise võimaluse näol. Eesmärk hõlmab ka pöördumist (eeldatavalt "mittetõrjutud") noorte poole, et nad teadvustaksid enestele sotsiaalse tõrjutuse riski. Sama meelsust võib leida ka EVT-s: "[...] lihtsustada kõikide noorte juurde- pääsu programmile".

• **Meeste ja naiste võrdne osalemine**

Mõlemad programmid rõhutavad meeste ja naiste võrdõiguslikkuse tagamise ja taotlemise ning võrdõiguslikkuse teadvustamise olulisust. Muuhulgas räägib programm Euroopa Noored naiste kaasamise soodustamisest: "noored



peavad teadvustama vajadust tagada meestele ja naistele võrdsed võimalused, aga ka vajadust julgustada naisi kõigis ühiskonnaelu sektorites aktiivselt osalema. Euroopa Vabatahtlik Teenistuses kujutab see lähenemine endast programmi teostamise üldtingimust: “[...] respektierides meeste ja naiste võrdseid võimalusi, on [EVT] suunatud mobiilsuse ja solidaarsuse soodustamisele [...]”, peegeldades Euroopa Liidu üldisi põhimõtteid, nagu seda on kajastatud otsuste sissejuhatavas osas.

• Sõltumatus, algatus ja loovus

“Sõltumatuse, loovuse ja ettevõtliku vaimu edendamine noorte seas, iseäranis sotsiaalsel, kodanikuühiskonna, kultuurilisel ja keskkonnaalasel tasandil” on üks programmi Euroopa Noored eesmärki selles valdkonnas, mis puudutab vajadust parandada noorte tööalast konkurentsivõimet. Siin läheb EVT veelgi kaugemale, “julgestades noorte seas algatuse, loovuse ja solidaarsuse vaimu tekkimist, mis võimaldaks neil aktiivselt ühiskonda integreeruda [...]”. Need väärtused lähevad kaugemale sotsiaalsest ja poliitilistest väärtustest, ulatudes hariduslike ja koolitusala eesmärkideni: osalemine Euroopa projektis, peamiselt välismaal viibimise vormis, avab noorte inimeste meeled ja arendab nende iseseisvust, sõltumatust ja loovust. Uued noorteprogrammid näivad veelgi rohkem toonitavat mitteformaalse hariduse rolli selle eesmärgi saavutamisel.

• Kultuuridevaheline õppimine

Kultuuridevaheline õppeprotsess on teema, mida võib leida kõigis noorteprogrammides, olgu siis eesmärgi, tingimuse, aga ka vajaduse näol. Programmis Euroopa Noored kujutab kultuuridevaheline õppimine endast nii osa sotsiaalsetest sihtidest (solidaarsus, inimõigused, kultuurilise mitmekesisuse teadvustamine) kui ka hariduslikest eesmärkidest (vt. taotluse- ja aruandevorme või taotlejatele mõeldud juhiseid).

Lisaks võib kultuuridevahelist õpet puudutada väärtusi leida ka “vastutustundliku kodaniku” kontekstis uutest, “kultuurilise mitmekesisuse ja selle fundamentaalsete ühisväärtuste” respektierimist taotlevatest eesmärkidest.

• Informaalse hariduse tunnustamine ja edendamine

Informaalse õppimise roll sotsiaalsete ja haridusala eesmärkide saavutamisel on täheldatav

kõikides olemasolevates noorteprogrammides, ja selle üheks olulisemaks põhjuseks on asjaolu, et tegemist on hariduslikku eesmärki omavate programmidega väljaspool formaalse hariduse süsteemi. Lisaks on informaalne haridus asetatud elukestva õppe ja koolituse konteksti, kus tal “on põhiline roll tööalase konkurentsi, kohanemisoskuste ja ettevõtluskultuuri tõstmises ning võrdsete võimaluste edendamises”¹. Samal viisil on uue programmi eesmärk “kannustada Euroopa kontekstis omandatud mitteformaalse tunnustamist”.

Euroopa Nõukogu tasandil

Euroopa Nõukogu noortepoliitika peamised väärtused ja suunad võeti ametlikult vastu Nõukogu ministrite komitee otsusega (98) 6, 16. aprillil 1998, ning need kujutavad endast Nõukogu Noorsootöö Direktoraadi prioriteetide ja meetodite poliitilist kinnitust.

• Aidata noori väljakutsete ja nende endi püüdluste saavutamisel

Rahu, vabaduse ja solidaarsuse vaimu levitamisele toetuvaid noortepoliitika eelistusi ja tulevikuväljavaateid kehtestavad noored ise, mitte aga institutsioonid.

• Eriline tähelepanu erivajadustega noortele

Lähtudes vajadusest “anda panus sotsiaalse sidususe saavutamisse ning iseäranis võitlusesse tõrjutusega”, pööratakse erilist tähelepanu erivajadustega noortele. Sellest on saanud üks Euroopa Nõukogu eesmärkide juhtpõhimõtteid.

• Osalemine kodanikuühiskonnas ja selle tugevdamine

Kodanikuühiskonna arendamine ja tugevdamine on iseenesestmõistetav sellises organisatsioonis, mille eesmärk on ennekõike inimõiguste ja demokraatia edendamine. Noorte osalemine ja kaasatus neid puudutavate otsuste tegemisse on samuti kujutanud endast ühte nõukogu noorsootöö tugitalasid juba nõukogu loomisest alates; see on toimunud läbi riigivõimuasutuste ja noorteorganisatsioonide nn ühisjuhtimise arendamise. Muuhulgas tuleb selle eesmärgi taotlemisel edendada “õpetust demokraatlikuks kodanikuks olemise kohta”.

¹ Ministrite nõukogu ühispositsioon (EL) Nr 22/1999, vastu võetud 28. juunil 1999 eesmärgiga võtta vastu Ühenduse tegevusprogrammi “Euroopa Noored” kehtestamist puudutav otsus (Euroopa Ühenduste Teataja, 22/07/99).

Euroopa
noorteprojektide
korraldamise
olulised elemendid





- **Noorte liikuvus**

Noorte liikuvuse olulisust Euroopa Nõukogu seisukohast tuleb käsitleda ka organisatsioonide üleeuroopalise leviku valguses ning lähedes neist arvukatest tõketest, mis seniajani takistavad noorte liikumist Euroopa ida- ja läänepiirkondade vahel.

- **Kultuuridevaheline dialoog**

Otsus nr. (98) 6 räägib kultuuridevahelisest dialoogist kui ühest Euroopa Nõukogu tegevuspoliitika prioriteedist "kultuurilise mitmekesisuse austamise vaimus". Euroopa Noortekeskused (EYC) ja Euroopa Noortefond (EYF) on mänginud kultuuridevahelise õppe ning mitteformaalse hariduse tegevuse süvendamisel ja levitamisel võtmelise tähtsusega rolli. Kultuuridevaheline õppimine on imbunud kõikidesse Euroopa Nõukogu noortepoliitika valdkonna koolitus- ja haridusalastesse tegevustesse, sealhulgas koostöösse Euroopa Liiduga. Lisaks sellele kujutab lähtumine kultuuridevahelisest dialoogist endast ka üleskutset jätkata koostööd ja parandada riikidevahelise ja üleeuroopalise koostöö mõistmist kõikides ühiskonna lõikudes, iseäranis vähemuste õiguste kaitse ja edendamise kaudu.

- **Lugupidamine inimõiguste ja demokraatia vastu**

Arvestades kõike seda, mida eespool on kultuuridevahelisest dialoogist räägitud, pööratakse olulist tähelepanu ka "võitlusele rassismi, ksenofoobia, antisemitismi, sallimatuse vastu" ning "kõikide demokraatia õõnestamisele suunatud liikumiste vastu". Samuti mainitakse võtmelise tähtsusega prioriteetide seas selgesõnaliselt demokraatia ja inimõiguste kindlustamist, mis peab toimuma noorte teadlikkuse ja panuse arendamise läbi.

- **Noorte kaasamise uute vormide tekke soodustamine**

Hoolimata sellest, et tegemist on eespool mainitud väärtustest ja prioriteetidest oluliselt enam sissepoole pööratud väärtusega, nähakse ka noorte kaasamise uutes vormides olulist prioriteeti. Need peegeldavad noorte pidevalt muutuvat olemust ning vajadust noortepoliitika ja -programmide, sealhulgas Euroopa noorteprojektide jätkuva kohandamise järele.

- **Vastutustunde kasvatamine**

Vastavalt "demokraatliku kodaniku kasvatus" ja mitteformaalse hariduse põhimõtetele pöörab Euroopa Nõukogu suurt tähtsust sellele, kuidas "õpetada noortele vastutustunnet". Seda võib mõista kui konkreetset tunnustusavaldust kodanikuühiskonnale ja "demokraatia koolile", mida esindavad valitsusvälised organisatsioonid ja iseäranis noortorganisatsioonid.

- **Noortepoliitika kujundamine**

Otsus (98) 6 loetleb terve rea noortepoliitika arendamise ja tunnustamisega seotud sihte ja prioriteete sedavõrd, kui see aitab kaasa "noortele pakutava potentsiaali paremale ära kasutamisele"; tegemist on olulise väitega, kui seda kohaldada noorteprojektide juhtimisele. Noortepoliitikaga seoses mainitakse sobiva seadusandluse ja struktuuride, teabe- ja heade tavade vahetust jne. Sellega mõõndakse ka tööka, et Euroopa Nõukogu noortepoliitikat pole võimalik ilma riiklike vastavate suundadeta kehtestada. Ehkki tegemist on formaalsema väärtusega kui need, millest eespool on räägitud, mõjutavad nii noortepoliitika vorm kui ka selle struktuurid ilmselt märkimisväärses ulatuses konkreetse riigi noorteprojektide vormi ja rolli. Noorteprojektide prioriteetide määratlemine, rahalisi vahendeid eraldavad institutsioonid, otsuste vastuvõtmise protsess, kui nimetada vaid mõningaid, peegeldavad riiklike noortepoliitika kursside erinevusi.

Need väärtused meie projektides

Euroopa noorteprojektide sihtide ja läbiviimise seisukohast pole sugugi tarvis kõiki neid väärtusi ja põhimõtteid tunda. Samuti pole tarvis neid igas üksikus projektis käsitleda. Siiski on ülimalt tähtis:

Tunda väärtusi, mille alusel meie projekte ellu viiakse.

Need väärtused, nagu me näeme, peab määrama asjaomane noorte sihtgrupp, organisatsioon või institutsioon, mis projekti ellu viib või edendab. Ka meie ise nii üksikisikutena või meeskonnana tegutsedes projektijuhtidena. Lõpuks, olemaks rahaliselt teostatav, peavad projektid olema kooskõlas Euroopa institutsioonide või teiste toetajate mõne konkreetse väärtuse või põhimõttega.

Iga sellise partneri põhiväärtused ei pruugi olla ühesugused. Siiski peavad nad omavahel sobituma. Selleks on oluline, et projekti juhtkond oleks neist teadlik. Vähemalt defineeriks need





**Euroopa
noorteprojektide
korraldamise
olulised elemendid**



ning arutleks nende üle kas kaudselt või selgesõnaliselt. Nii on projektijuhtidel iga kord, kui on tarvis võtta vastu otsus võtmelise tähtsusega valikute või prioriteetide kohta, selge ja jagatud moraalne või poliitiline vundament oma otsustest teatamisel.

Väljendada selgelt põhjusi, kui tegemist on Euroopa projektidega, milleks Euroopaillest koostööd taotletakse.

Euroopa on midagi enam kui võimalus saada rahalist tuge noorsoovahetusprojektile või välismaareisiks. Noortele võib välismaal kogetu väärtus ja mõju olla ülimalt oluline. On väga tähtis, et projekti juhtkonnale oleksid teda ajendavad põhjused nii selged, et ka noored sellest kogemusest kasu saaksid. See ei tähenda, et Euroopa institutsioonide eesmärgid tuleks võtta omaks nagu oleks tegemist uue religiooni või pealesunnitud programmelemendiga.

Säilitada kontrolli.

Ilmselt on projektijuhtimise seisukohast kaalukaim oskus ja hoiak võime säilitada kontrolli projekti üle, juhtida projekti kulgu, aga mitte lasta ennast sündmuste ja kõrvaliste isikute poolt juhtida. Selleks peab omama selgeid prioriteete, eesmärke, aga ka põhiväärtusi ja põhimõtteid. Sealhulgas niisuguseid, mis haridusprotsessile konkreetset mõju avaldavad.

Tunda piire.

Projekt võib olla väga ainulaadne ja rikastav kogemus, kuid projekt on siiski pelgalt projekt. Niisamuti nagu inimene on lihtsalt inimene. Mõlemal on oma piirid nii eesmärkide, ulatuse, aja jne. osas. Projekt üksi ei suuda ühiskonda muuta. Kuid see võib anda oma panuse konkreetse küsimuse või probleemi käsitlemisel või lahendamisel. Töö projektiga tähendab ka prioriteetide seadmist ja eelistuste hulka mittematunud probleemide väljajätmist. Prioriteetide määramine nõuab kriteeriumide kehtestamist vastavalt väärtustele, eesmärkidele või vajadustele. Piiride teadvustamine on samuti oluline ja annab võimaluse hinnata adekvaatselt nii muutusi kui ka tulemusi. Kõike pole võimalik kohe muuta. Kõike pole võimalik hariduse abil lahendada.

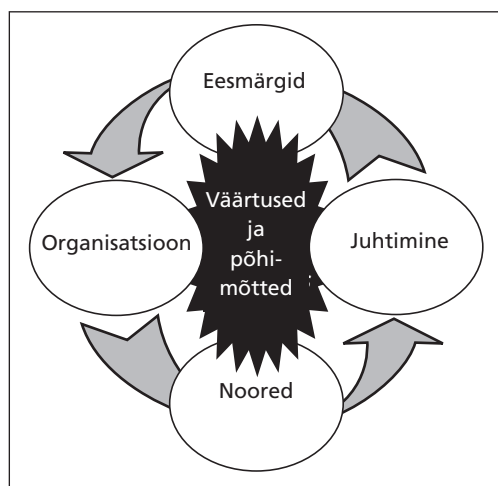
Omada piisavat väljaõpet või ettevalmistust.

Eelmistes alapeatükkides oleme näinud, kui oluliseks on Euroopa institutsioonide ja Euroopa noorteprogrammide silmis muutunud noorte mitteformaalne haridus. Kui me räägime millestki nii tavalisest ja ometi kriitilist tähtsust omavast asjast nagu kultuuridevaheline õppimine või osalemine, on ebarealistlik oodata,

et iga noorsootöötaja või noortejuht muutuks automaatselt nendes valdkondades pädevaks, kui ta pole saanud piisavalt koolitust. Seepärast on piisava koolituse korraldamine ja selles osalemine väga oluline. Mitte üksnes projekti õnnestumise, vaid ka selle hariduslike eesmärkide saavutamise seisukohast.

Oskus tõlgendada neid väärtusi ja kohandada nad noortele mõistetavaks.

Noorsootöötaja, noortejuhi või koolitaja (kes ei pruugi olla projektijuht) roll on siduda need väärtused ja hariduslikud eesmärgid ja tõlgendada neid nii, et nad sobituksid noortele sobivasse programmis. Lisaks sellele on tarvis oskust noori mõista ja nendega suhelda, et aru saada noorte väärtustest ning kaasata ka need projekti ja selle metoodikasse.



1.7 Projektidele orienteeritud tegevussuundade piirid

Ka projektidel on oma piirid

Projekt on ennekõike sotsiaalsete muutuste saavutamise vahend või vähemalt me soovime, et seda noorsootöös ja sotsiaaltöös selliselt mõistetak.

Harva on projekt iseenesest eesmärk, tegemist on lihtsalt teistsuguse viisiga planeerida, korraldada, suunata ja saavutada. Muidugi muudab neis peituv ressursside optimeerimise ja inimese kaasamise potentsiaal projektid võib-olla era-



**Euroopa
noorteprojektide
korraldamise
olulised elemendid**



kordselt sobivaks vahendiks, iseäranis Euroopa noorteprogrammi seisukohast. Siiski tuleks meil – lisaks eespool toodud projektijuhtimise eelistele – määratleda ja teadvustada endale projektijuhtimisega seotud riskid ja piirangud.

Rangem kontroll ja suurem haavatavus

Programmidele ja organisatsioonidele eraldatava toetuse vähenemine ja projektide eelistamine on muutnud organisatsioonid kaitsetumaks spetsiifiliste, sageli piiratud või konkreetsete eesmärkide ja vormiga projektide rahastamisel. Lisaks sellele on hõlpsam kontrollida organisatsiooni arengut toetatud projektide arvu ja ulatuse alusel. Projektile eraldatava toetuse piiramine võib programmi arengut takistada ja igal juhul piirab see organisatsiooni laienemisvõimalusi. Kuna väga paljude projektide osas võetakse otsuseid vastu regulaarselt (kord või kaks aastas), võib selline asjaolu piirata organisatsiooni liikumisvabadust. Tegelikult on sponsoritel (sageli riigivõimuasutused) rohkem võimalusi, vahest ka varjatuid, projektide võrdsust või kvaliteeti kontrollida. Ja lõpuks, rõhu asetamine projektidele lubab valitsustel vabaihenduste tegevuse ulatust kergesti vormida, kuna nad otsustavad, mida toetada ja mida mitte. Alternatiiviks võiks olla lähtumine noorteorganisatsioonide vajadustest ja perspektiividest.

Lühiajalised noortepoliitika ja programmide perspektiivid

Ehkki me kõik mõõname, et noorsootöö institutsioonid peavad tingimata lähtuma noorte vajadustest – ning olema seeläbi suutelised jätkuvalt mugandudes tegutsema ja reageerima – ei tohiks rõhuasetus projektidele kui tegevuspoliitika vahenditele takistada keskmiste ja kaugemate tegevussuundade saavutamist. Sügavamate ja kestvate ühiskonnamuutuste saavutamine pole võimalik ainult lühikese kestusega projektide abil. On kahetsusväärne, et paljusid projekte mõjutab surve kaasata palju inimesi (nähtav, esinduslik, suured arvud) ja pidevalt erinevaid noori (kildkondade tekkimise vältimine, avatuse demonstreerimine jne.) See tõepoolest takistab – või vähemalt raskendab – keskmise tähtsaja rakendamist töös mõne konkreetse noortegrupiga. Iseenesest on selline lähenemine põhjustanud osaliselt noorte eemalolekumise, nähtuse, mis on omakorda ülal kirjeldatud lähenemise enese põhjustanud.

Palju väikesi projekte

Euroopa tasandi noortepoliitika üldine areng on tähendanud ka seda, et riikidele on tekkinud

uued või vähemalt teistsugused võimalused noorte ja nende partnerite mõjutamiseks. See pole sugugi alati ajendatud üksnes üllastest põhimõtetest. Soov tõmmata endale meedia tähelepanu ja saavutada “müüdavaid tulemusi” väljendub vahetevahel kvantiteedi eelistamises kvaliteedile. Võib leida palju näiteid projektide kohta, millele eraldatakse ebapiisavalt vahendeid või tähelepanu. Nende teostuse kvaliteet on minimaalne, kuid piisav selleks, et tekiks “kliendibaasi” efekt. See annaks võimul olevatele poliitikutele võimaluse esitleda enne järgmisi valimisi ajakirjandusele suuri arvnäitajaid.

Noorsootöötajatele avaldatav lisasurve

Viimastel aastatel on täheldatud suurenenud survet professionaalsetele noorsootöötajatele projektide väljatöötamiseks ja juhtimiseks. Mõnel juhul on asjad arenenud nii kaugele, et kogu püstitatud ülesanne on “kujundatud ümber” projektideks (muidugi on ka positiivseid tulemusi). Isegi kui nii kaugele pole mindud, on võimalik, et noorsootöötajatele avaldatakse survet, et nad “mõtleksid teisiti ja tegutseksid teisiti”. Noorsootöötajatelt nõutakse, et nad oleksid projektijuhid, administraatorid ja eksperdid vahendite kaasamise alal. Sellest hoolimata, et niisugusel lähenemisel on olemas omad põhjused, on tõsiasi ka see, et noorsootöötajatele antakse üha uusi ja uusi ülesandeid, mille täitmiseks neil ei pruugi tingimata oskusi olla. Muidugi, noorsootöötaja professionaalne “turuväärtus” kasvab, kuid niisuguse kasvuga kaasneb ka risk. Kõik see toimub noortega lähema suhtluse ning selles valdkonnas juba traditsiooniliselt nõrga stabiilsuse ja turvalisuse arvelt. Seepärast ei tohi motivatsiooni kadumise ja eemalolekumise riske alahinnata. Osaliselt ilmneb sellise lähenemisviisi mõju nende noorsootöötajate üha kasvavas arvus, kellele “tehakse ettepanek” töötada konsultandina või vabakutselisena.

Õiged projektid, valed vajadused

Projektide kui noortepoliitika vormi eelistamine võib anda vastupidiseid tulemusi. See väljendub mittevajalike projektide või pigem ebaselgete vajadustega projektide tekkimises. Iseäranis võib see paika pidada neil puhkudel, kui organisatsioon sõltub projekti finantsvahenditest. Kui soovib jääda ellu või säilitada mõnd olulist teenust või ametikohta, mis muidu oleks võimatu. Ehkki projekti kvaliteet ei pruugigi ohus olla, võib sellise projekti eelistamine olla kunstlik. Mõnikord on selline nähtus täheldatav nendes



organisatsioonides, mis on seotud igasugust laadi projektidega.

Sama, kuid mitte võrdne

Demokraatlik lähenemine, mis väljendub toetuse eraldamises projektide kaudu – mis rõhutab iga projekti kvaliteeti ja mitte niivõrd projekti elluviija staatust (ehkki ka see mängib tõenäoliselt alati oma rolli, vähemalt seniste saavutuste näol) – võib mõnel juhul tuua kaasa äärmiselt eripalgeliste olukordade sarnast käsitlemist. Projekti eduka teostamise tingimused sõltuvad paljudest aspektidest: varasem kogemus, organisatsiooni suurus ja finantseerimine, selle struktuuriline suutlikkus tulla toime maksete hilinemisega, organisatsiooni võime tekitada sisemist sünergia ja suunata erinevaid eriteadmiste tasandeid jne. Seda rõhutab sageli üha kasvav tendents nõuda organisatsioonidelt vahendite otsimist või kaasfinantseerimise leidmist olulist osa eelarvest kaetavate kulude katmiseks. On selge, et mõned organisatsioonid sobivad selleks paremini kui teised (sealhulgas suutlikkus formaalselt kriteeriumitele vastata). Viimased peavad sealjuures teostama oma projekte väga kõrge riski ja küsitava kvaliteediga või on sunnitud projektist loobuma. Näiteks oleks huvitav uurida seda, kui palju väikesi organisatsioone on programmi Euroopa Noored meetme D projektide teostamisel rahaliselt “põletada saanud”, kui rääkida vaid ühest hästitutud juhtumist. Just siin võib võrdsuse põhimõtte pörkuda (Euroopa) noorteprogrammide kõigile noortele kättesaadavuse väljakuulutatud põhimõttega. Ümber sõnastades Orwelli “Kõik projektid on võrdsed, kuid mõned on võrdsemad kui teised”.

Noortepoliitika ja projektijuhtimise moonutused

Muidugi kujutavad kõik projektijuhtimisel põhineva noortepoliitika riskid – mõned neist vägagi reaalsed – endast lõppkokkuvõttes kas projektijuhtimise moonutusi või lihtsalt moonutusi noortepoliitika ja programmide määramisel ja juhtimisel. Need ei ole projektijuhtimisele olemuslikult omased ja neid on võimalik vältida või korrastada.

Ka see on tõsi, et teistsugused noorteprogrammide väljatöötamise ja toetamise viisid kätkevad sama laadi riske, vahel isegi suuremas ulatuses, samas kui nende eelised projektijuhtimisega võrreldes on vähesed.

Tuleb mõnda ka seda, et noortepoliitika ja -programmide rakendamine nõuab professio-

naale, kes on teadlikud oma rollist, võimust ja mõjust ning keda tuleb piisavalt koolitada ja jälgida.

On tõsi seegi, et projektid ja programmid peegeldavad poliitilisi väärtusi ja prioriteete ning et need kätkevad paljudes riikides otsustajate või poliitkate võimalust projekte mõjutada ja rääkida kaasa riiklike vahendite eraldamises (nimelt projektide kaudu). Projektid kujutavad endast lõppkokkuvõttes alati poliitika väljendust, mis – vähemalt esindusdemokraatia tingimustes – tähendab erinevate mõjugruppide omavahe- list tasakaalustamist.

Seega on oluline meenutada varemöeldut: projektijuhtimine on tähtis, paljude funktsioonide ja omadustega töövahend. See, mida poliitika- kujundajad ja selle elluviijad tolle tööriistaga teevad, sõltub nende võimetest ja oskustest, nende väärtustest ja huvidest ning nende suut- likkusest õppida.

Projektide kultuuridevaheline mõõde

Sõltumata sellest, kas projekt on võetud ette eesmärgiga teostada see Euroopa Nõukogu või Euroopa Liidu programmide raames või puhtalt riigi tasandil, eksisteerib üks mõõde, mis on hakanud üha sagedamini kõikidel noorsootöö tasanditel avalduma: see mõõde on kultuuride- vaheline õppimine.

Kultuuridevaheline õppimine on muutunud aastatega üha kasvavat tähtsust omavaks kri- teeriumiks ja mõõtmeks. Seda võib leida nii programmi eesmärkide seast, noortepoliitika prioriteetidest, projekti konkreetsetest ees- märkidest kui ka meetodikast. Seda võib leida paljudest raamatutest, vastavatest õigusalastest tekstidest, taotlusvormidelt ja projekti aruan- devormidelt. Samuti võib seda leida arvukate noorteprojektide tegevusprogrammidest.

Me oleme juba vaadelnud ulatust, milles kul- tuuridevahelist õpet käsitletakse Euroopa Nõukogu ja Euroopa Liidu programmides väärtusena, prioriteedina ja meetodikana. Me oleme uurinud põgusalt ka selle õppe kahest rolli riikidevaheliste erinevuste ja riigisiseste (s.t. enamuse ja vähemuse, immigrandite jne.) erinevuste parema mõistmise edendamisel.

Kultuuridevaheline õppimine, kui selline, on ühe käesoleva T-kit sarja raames koostatud teise käsiraamatu aines. Seepärast ei käsitla me rohkem teemat, mida mujal on juba käsitletud ja mille kohta on olemas ulatuslik metodo-

**Euroopa
noorteprojektide
korraldamise
olulised elemendid**





loogiline, praktiline ja teoreetiline kirjandus. Käesoleval etapil soovime pöörata tähelepanu kultuuridevahelistele puutepunktile, millega projektijuhtimise käigus tuleb tõenäoliselt kokku puutuda. Sõltumata sellest, kas see on tingitud üleeuroopalisest partnerlusest või mitme erineva "koduse" kultuuri kaasamisest projekti.

1.8 Kultuur ja projekti-juhtimine

"Kultuurilised puutepunktid" võivad olla rohkem või vähem tajutavad – või raskustes süüdlaseks tunnistatud –, sõltudes ühtlasi ka sellest, kui hästi inimesed antud teemat tunnevad. Ent samas on kultuuridevaheline õppimine ja uudishimulik suhtumine välismaal või kodumaal elavatesse võõrastesse üks põhjuseid, mis motiveerib projekti algatama või selles osalema. Üks kultuuridevahelise õppimisega seotud väljakutsetest johtub asjaolust, et mitte kunagi pole võimalik päris kindlalt öelda, missugune ühe või teise inimese hoiak on seotud kultuuri- ja missugune isiksusega. Samal moel kätkeb kultuuridevahelise projekti realiseerimine endas sageli tööd vähemalt ühes võõrkeeles, mis omakorda põhjustab tõrkeid suhtlemises ning kahtlemata sünnivad siin arusaamatused, mille põhjustena nähakse kas keelelisi või suhtlemisalaseid raskusi, aga ka kultuurilisi erinevusi. Selline vahetegemine on ilmselt ebatäpne, kuna ka keel on osa kultuurist, kuid kalduvus omistada isiklikku kogemust ja käitumist kogu rahvusele ja seda üldistada, seostades neid kultuuriliste iseärasuste stereotüüpidega, on väga tugev ja kujutab endast tõenäoliselt esimest sammu kultuurilise teadlikkuse suunas.

Väga palju on uuritud mõju, mida erinevad kultuurid eri juhtimisstiilidele ja -praktikatele avaldavad, kuid need pole andnud tulemuseks konkreetseid järeldusi, ehkki on toonud välja mõningaid seoseid, nagu "Yo no creo en las brujas, pero que las hay, las hay".² Kultuuriline erinevus näib olevat vastutav paljude mitmekultuurilistes projektides aset leidvate naljakate ja vähemnaljakate olukordade eest. Ehkki me ei ürita olla uuenduslikud ega käsitletavat ainet tervikuna vaadelda, tahaksime siiski mainida mõnda valdkonda, kus projektide juhtimises võib tõenäoliselt konflikte, segadusi, ärritust või erutust tekkida.

² "Ma ei usu nõidadesse, kuid nad on kindlasti olemas." Seda lauset omistatakse Federico Garcia Llorcale.

Kultuur ja võim

Kõik kultuurid on oma väärtuselt võrdsed, kuid me ei taju neid alati sellistena. Me kipume moodustama kultuuride hierarhiaid, tavaliselt oma kultuurist alustades ("parem või halvem", rohkem või vähem "arenenud", "tugevam või nõrgem" jne.).

Projektide kavandamine ja juhtimine nõuab enam või vähem selgelt väljendatud läbirääkimisi ja erinevate, kuid tavaliselt kokkusobivate huvide harmoneerimist. See, kuidas inimesed tajuvad ennast ja teisi, mõjutab viisi, kuidas nad omavahel läbirääkimisi peavad ja oma ülesannetele lahendusi leiavad.

Kes võtab endale initsiatiivi projekti eest? Kes seab piirid? Kes määratleb prioriteedid? Kes otsustab, mis on sobiv ja mis pole? Kes on "külas" ja kes – "kodus"? Kelle "oma" on projekt?

Need on vaid mõned küsimustest, mis kipuvad sujuvat läbirääkimis- ja projekti rakendamisprotsessi segama ja kus kultuur mängib ilmselt olulist rolli.

Kultuur ja organisatsioon

Kes on Euroopas hästi organiseerunud ja kes on halvasti organiseerunud? Kes määrab, missugune peab olema hea organisatsioon? Millised on hea ja tõhusa organisatsiooni kriteeriumid?

Tõhususe ja organiseerituse kriteeriumeid – ja siin on projekt parimaks ettevõtmise või kavatsuse organiseerimise näiteks – peetakse sageli universaalseteks. Ometi neid õpetatakse, rakendatakse ja analüüsitakse mõnikord radikaalselt erineval viisil.

Mõne jaoks sobib ideaalselt samm-sammuline lähenemine, samas kui teised tunnevad end paremini, kui astuvad korraga mitu sammu. Kõige konfliktsemat rolli mängib improvisatsioon, mida teistsuguses olukorras nimetatakse mõnikord ka loovuseks; õigupoolest on sageli kaalul just ootuste täitmine (või luhtumine) ning omavahel vastanduvad toimimisviisid.

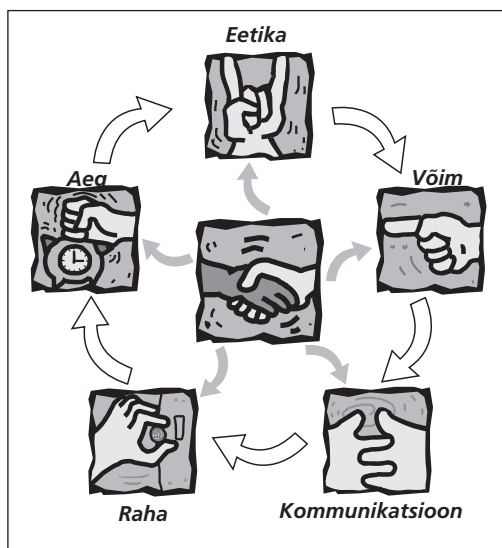
Kultuur ja aeg

Samamoodi peitub organiseerituse taga sageli küsimus, kes toimib õigeaegselt. Ajakorraldus on sageli "pehmenemine", millega tähistatakse punktuaalsust. Me kõik teame, keda peetakse Euroopas täpseks, keda ebatäpseks ja keda koguni liiga täpseks. Lugupidamine on sõna, mis neil hetkedel sageli esile kargab ning tõstab





tunded ja arutlused väga kiiresti emotsionaalsele tasandile. Jah, kõik on nõus, et tund koosneb tõe poolest kuuekümnest minutist, kuid selle fakti loogilisi järeldusi mõistetakse väga erinevalt.



Mitmesuguste kultuuridevahelist koostööd puudutavate tegurite põrkumine ja koostoi-me võivad raskendada koostöö mõistmist ja edukat juhtimist.

Kultuur ja teabeedastus

Teabeedastus on juba iseenesest tüliallikas, eriti konflikt- või pingelolukorras. Millist teavet edastada, kuidas edastada ja millal? Mida tuleks tingimata partnerile teatada ja mida tuleks käsitleda endastmõistetavana? Milline on kommunikatsiooniprotsessi panustuse tase ja missugune on selle teabeedastuse roll, mis toimub teabe edastamise enese pärast? Miks jäävad partnerlussuhted, mis näivad algavat nii hästi, mille osalejad olid koolituse või õppekõlastuste ajal parimad sõbrad, mõnikord kommunikatsiooni puudumise tõttu toppama? Kui hästi on võimalik teist kultuuri mõista?

Kultuur ja raha

Majanduslik jõud ja suutlikkus – olgu siis reaalne või eeldatav – mõjutavad olulisel määral kultuuridevaheliste suhete kvaliteeti ja olemust, nagu me eespool võimu puudutavas osas tõdesime. Ent lisaks selgelt täheldatavale mõjule, mida võimule avaldab raha, ning selle kaastahendustele praktilistes küsimustes (kes kasutab raha ja milleks, kes keda toetab, kes otsustab, kus ja kuidas raha kulutada), võivad suhtumine rahasse ja raha suhtes võetavad

hoiakud suurel määral varieeruda ning ka selles tuleks näha kultuurilist eripära ja võimalikku konfliktiallikat.

Sama kehtib ka avalike toetuste, sealhulgas Euroopast tuleva raha kohta: missugune on hea tava ja arukas juhtimine, mida tähendab oportunism või juhtimisvead, mis kujutab endast “tüssamist” ja mida tähendab arukas või nutikas raamatupidamine? Kui tõsiselt arvestatakse finantsreeglitega ja kui korrektselt toimub raamatupidamine? Huvitavaks aspektiks on muudugi ka tõsiasi, et Euroopa programmide reeglid kehtivad igapäevasele ühtmoodi ja ka protseduurid kalduvad olema kõikidele sarnased (ehkki see on programmide, nagu näiteks Euroopa Noored, deentraliseerimise tõttu mõnevõrra muutunud).

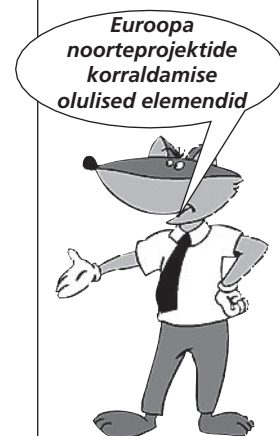
Kultuur ja noorsootöö eetika

Ka kutse-eetika ja -põhimõtted võivad osutada kolleegide ning partnerite vahel hämmastusi ja konflikte põhjustavateks nähtusteks, mis jäävad ühtlasi ka kõige sagedamini välja ütle-mata. Nagu tavaliselt, märgatakse ka siin erinevusi alles siis, kui nad on juba negatiivset muljet avaldanud.

Kes peaks võtma osaliste kaasamist “tõsiselt”? Milline on noortejuhi ja noorsootöötaja roll ja käitumine suhetes noortega? Kas alkohoolsete jookide tarbimine on aktsepteeritav? Kes peab näitama üles vastutustunnet ja toimima vastutustundlikult? Millisel määral on noorsootöötajad teadlikud nende väliskolleegidele kehtestatud piirangutest ja kohustustest? Kes on hea ja tänapäevane noorsootöötaja ja kes seda pole?

1.9 Mida teha?

Nagu eespool öeldud, on meie eesmärk anda käesolevas lühikeses peatükis ülevaade mõnedest neist probleemidest, millega noorteprojektide algatajatel ja juhtidel tuleb tõenäoliselt rahvusvahelises koostöös kokku puutuda. Põhimõtteid ja meetodeid, mida noorte kultuuridevahelise õppe arendamisel noorsoovahe-tuse vormis rakendatakse, on käsitletud eraldi T-kit käsiraamatus. Lisaks sellele on 3. peatükis antud mõningaid juhiseid mitmekultuurset meeskonnas töötamise alal.





Siiski, pidades silmas ülal kirjeldatud väljakutseid, on kasulik arvestada ka mõningate põhiprintsiipide või -reeglitega, mis kultuuridevahelises koostöös kehtivad.

Ebakindluse ja mitmetähenduslikkuse aktsepteerimine

On täiesti normaalne, et normide osas esineb suhtelist ebakindlust või arusaamatust. Pidage meeles, et teie partner võib end samamoodi tunda. Kui väga te ka ei püüaks, alati esineb üllatusi ja sündmusi, millest te võib-olla alles hiljem aru saate.

See võib olla kultuur ...

... või siis mitte! Üritage vältida inimeste hoiakute tõlgendamist nende stereotüüpide järgi, mida olete õppinud ja omandanud teiste samast rahvusest või sarnase taustaga inimestega suheldes. Iseäranis üritage vältida kalduvust otsida kinnitusi väljakujunenud stereotüüpidele. Võib-olla tegutseb teie partner tõepoolest stereotüüpide järgi! Kuid vahest see pole siiski nii. Pidage meeles, stereotüüp on tavaliselt väga erapoolik ja äärmiselt lihtsustatud reaalsuse kujutus. Niivõrd, kui see on võimalik, üritage mõista oma partneri käitumist sellisena, nagu ta on. Laske temal juhtida teid oma kultuuri juurde, selle asemel, et ise sellele läheneksite. Vahest võimaldab nende positsioon olukorda paremini mõista ja nad tõenäoliselt ei solvu ega tunne vajadust end kaitsta, kui algatus tuleb neilt.

Valmistamaks ette nii ennast kui ka oma kolleege, püüdke lugeda midagi selle maa või kultuuri kohta, millega teil tuleb kokku puutuda, eriti kui selle autoriks on keegi sama kultuuri esindaja. Sellest võib abi olla. Enne teeleasumist võtke endale aega mõelda – võib-olla üheskoos noortega ja/või oma kolleegidega – nendest eelarvamustest, mis teil võivad olla tekkinud või mida te võib-olla olete nende inimeste kohta kuulnud. Meenutamine võib aidata nii teil kui teie sõpradel mõista, et tegemist on eelarvamustega, ehkki te leiate tõenäoliselt alati ka selliseid inimesi, kes selle eelarvamuse tõepära näivad tõestavat (kui te piisavalt üritate, siis kindlasti leiate!).

Asetage end teise inimese olukorda ... või asemele!

Nõus, see on kahtlemata väga julge soovitus. Aga sõltumata sellest, kas olete külaline või võõrustaja, üritage endale ette kujutada, kuidas te ennast teise inimesena antud olukorras tun-

neksite (näit. kui teie keeleoskus on puudulik, kui te tunnete end ilmselt ebakindlalt ja ebamugavalt toidu või ilma tõttu, muretsete projekti edenemise pärast, sõltute teistest inimestest). Selline empaatia võib aidata teil mõista seda, kuidas teine ennast tunneb, ja muuta nende hoiakud teile mõistetavamateks.

Väljendage oma piire ja teile kehtestatud tingimus selgelt

Teie positsioon on läbirääkimisteks parem – ja teie palved peavad seda selgelt väljendama – kui te ise teate neid tingimusi või tulemusi, mis teie projekti ja organisatsiooni seisukohast olulised on. Niisamuti, kui te teate, missugused on teie põhimõtted või väärtused, siis te oskate neid ja nende põhjendusi paremini selgitada. Tavaliselt on inimesed nii mõistlikud ja kogenud küll, et austavad teile kehtestatud tingimusi ja aitavad teil neid täita, kui te nad ära olete seletanud. Teil tuleb rakendada mõningaid jõupingutusi selleks, et teha vahet tõepoolest olulise ja kõrvalise vahel ning eristada muudest aspektidest need, mis väljendavad lihtsalt teie kommet asju teha (pidage meeles, alati eksisteerivad ka alternatiivid!).

... ja pidage meeles, et seda, mida te soovite öelda, ei mõisteta tõenäoliselt kunagi nii, nagu te seda mõtlesite.

Me kipume unustama, et tõsiasi, et me suudame üksteist piiriülevalt mõista, on peaaegu tõeline ime. Juhul, kui inimesed kõnelevad ühist keelt, on illusioon, et me üksteist mõistame, palju tugevam ja see illusioon on veelgi suurem, kui üks partneritest kasutab juhtumisi oma emakeelt. Pidage meeles, et ainult teie teate, mida tegelikult mõtlete! Me võime eeldada, et meie partnerid seda enamasti kuulevad ja mõistavad, kuid olge valmis, et see pole nii. Ja isegi siis, kui te mõistate ja ka teid mõistetakse, võivad praktilised tagajärjed osutuda sootuks teistsuguseks (inimesed tõlgendavad ja teevad asju erinevat moodi).

Asju saab teha mitut viisi!

Alati on ühe ja sama sihi saavutamiseks mitu erinevat viisi, niisamuti nagu pole olemas ühte õiget meetodit mõne asja tegemiseks. Muidugi on "meie" viis alati parim ja kõige normaalsem (meie jaoks), kuid teised ei pruugi sellega nõus olla (ka nendel on oma parim ja normaalseim viis). Arvestage oma rahvuskesksusega, juhul kui vaikimisi või selgesõnaliselt teiste hoiakuid ja tööd analüüsite.



Arutage põhieeskirjad läbi ... ja analüüsige neid.

Eriti sel juhul, kui teil on olnud varasemaid kogemusi kultuuridevaheliste projektide alal, võib olla kasulik arutada partneritega läbi põhilised kommunikatsiooni-, programmitähtsuse- või noortega suhtlemise reeglid ja neid kokku leppida. Reaalsed, määratletud reeglid ei pruugi tegelikult isegi väga olulised olla, kuid arutlus annab teile suurepärase võimaluse võimalike erinevate lähenemisviiside ja teatud küsimuste tundlikkuse esiletoomiseks. Lisaks annab mõningate reeglite olemasolu võimaluse käsitleda tundlikke küsimusi hinnates nende rakendamist nii koos partneritega kui ka koos osalejatega. Siiski peaks vältima muutumist reeglite orjaks; nagu öeldud, reeglid on kõigest vahend suhtlemiseks ja läbirääkimiseks, mitte aga normide kogum, mida tuleb pimesi rakendada.

Usaldus!

Eriti neil puhkudel, kui tegemist on Euroopa koostööprojektidega, on oluline saavutada partnerite vahel kõrge usalduse ja usalduslikkuse tase. Usaldust tuleb eristada siirast või romantilisest naiivsusest: mõistmaks, mis võib viltu minna, tuleb osata ennast minimaalsel määral maksma panna, ning selle üle partnerite ja kolleegidega ka aru pidada. Ent kogemuse ja kultuuri rikkus põhineb võimatuses kõike ette ennustada. Seepärast peab partnereid ja noori alati mõningal määral usaldama. Usalduse ja sellest tuleneva võrdsuse ja väarikuse (ning kultuurilise pädevuse) tunnustamata jätmisega kaasneb risk, et hoiakud, mis peegeldavad eelarvamusi ja ebakindlust, tekivad juba protsessi alguses ja käima läheb isetäituvate ennustuste spiraal. Kui teid tabab kahtlus, siis arvestage, et külalislahkus on üks inimühiskonna (kaasa arvatud Euroopa!) kõige levinumaid ja kõige olulisemaid väärtusi; sellepärast on tõenäosus, et teie võõrustaja annab endast parima ja teie külalised mõistavad teie jõupingutusi, väga suur.

Sallivus...

Parema väljenduse puudumisel tuleb meil kasutada terminit "sallivust" tähistamiseks vajadust aktsepteerida teinekord asju sellistena nagu nad on. Kõigepealt vaadake, üritage mõista ja alles seejärel reageerige. Mitte kõik pole ettearvatav ja teisest küljest on mõistlik eeldada, et teie partnerid annavad endast parima. Isegi siis, kui parim pole meie mõõdupuuga mõõtes kaugeleki mitte piisavalt hea. Nagu on öelnud üks

meie sõber, sallivus on põhjendatud ainult siis, kui see teeb haiget, kui see on raske, sest mis väärtus vastasel juhul sallivusel oleks? Kultuuridevaheline õppimine on väga suurt rahuldust pakkuv protsess ja kogemus, kuid ta võib olla ka raske.

... ja otsekoheus!

Kultuuridevaheline õppimine peab põhinema protsessiosaliste oskusel seda analüüsida ja selle üle arutada, käsitledes metakommunikatsiooni või hindamisprotsessi käigus ka konflikte põhjustavaid küsimusi. Erinevalt ilmselgest õpi-protsessist, mida see tegevus endas kätkeb, on selline tunnete ja kogemuste konfrontatsioon vajalik ka õhustiku puhastamiseks ja võimalike kogunenud vastastikustest ärritustest ja vastumeelsusest vabanemiseks. Ilma niisuguste hetkedeta, mis on konfliktijuhtimise olukorras väga tavalised, on olemas võimalus, et koostöö ei jätku või et oletused ja arusaamatused valitsevad olukorda ka tulevikus.

Võtke sellest parim!

Hoolimata kõigest eespool öeldust on kultuuridevaheline õppimine tegelikult väga tore! Kuigi sellega saab ja tuleb tegeleda ka oma kodus – kus eksisteerivad samuti mitmekultuurilised nähtused, mis on ilmselt sama huvitavad kui ükskõik missugune välismaine noortegrupp – on tõsi ka see, et nii noortele kui ka noorsootöötajatele asendavad vaid vähesed asjad seda põnevust, mida pakub reisimine ja kokupuutumine erinevustega, uute, mõnikord eksootiliste nähtustega, ning võimalus tunda end mingil viisil välismaalasena, külalisena või turistina (anonüümsus, vabadus jne.). Niisiis, selle asemel, et näha kultuuridevahelises õppimises peavalu või probleemi, muutke oma hoiakut ja suhtuge sellesse muretult ja lõbusalt! Mitte kõike pole võimalik ette ära korraldada. Tõtt öelda, vahel on just väikesed vahejuhtumid need, mis kogemuse ühtviisi nii juhtidele kui ka osalejatele meelde jäävaks muudavad.

Otsige koolitusvõimalusi!

Üks asi, mis kultuuridevahelist õppimist puudutavates kogemustes üsna hästi paika peab, on tööik, et eriti välismaal viibides kogevad noorsootöötajad tihtipeale sedasama, mida kogevad osalejad. Kuid noorsootöötajatel ja iseäranis projektijuhtidel on palju võimalusi ennast selleks kogemuseks koolitada. Õigupoolest on üks Euroopa noorteprogrammide ja -poliitika ees-

³ BERGERET, JeanMarie, tsitaat teosest "Navigare Necesses est".

Soovitusi
kultuuridevaheliseks
koostööks





*Soovitusi
kultuuridevaheliseks
koostööks*



märke pakkuda kultuuridevahelise õppe alast koolitust nii noorsootöötajatele kui ka noortele üldiselt. Kultuuridevaheliseks tööks vajalikud teadmised, oskused ja hoiakud on õpitavad, arendatavad ja täiustatavad; nii selleks, et meie jõupingutused annaksid parima tulemuse, sest

mitte keegi pole sündinud kõiketeadjana, kui ka selleks, et koostada üha paremaid ja paremaid projekte. Nii et pidage meeles, Euroopa noorteprojekt on midagi enam kui edukas taotlusevorm ...





2. Mis on projekt?

2.1. Projektijuhtimine ei ole ...

Projektijuhtimisest on saanud noorteorganiatsioonide arengu nurgakivi, ent see pole siiski mitte ainus organisatsiooni või institutsiooni käiguhoidmise ja juhtimise viis! See on üks vahenditest, mis võimaldab ülesandeid organiseerida ja konkreetseid eesmärke saavutada. Projektijuhtimist on võimalik võrrelda ja eristada:

- **Strateegilisest planeerimisest:** orienteeritud pikemale perioodile, üldsuundade ja tegevuste määratlemisele ning organisatsioonilisele arengule. Strateegiline planeerimine eeldab võimet prognoosida suhteliselt kauges tulevikus aset leidvaid kultuurilisi muutusi või kohandumisi ning neiks valmistuda. Selline juhtimine võtab arvesse või siis mõjutab tavaliselt struktuurilisi ja infrastruktuurilisi muutusi (aga võib neid ka põhjustada).
- **Taktikalisest planeerimisest:** väga sarnane projekti planeerimisele. Siiski käsitleb taktikaline planeerimine erinevaid samme ja protsesse, mis võimaldavad saavutada planeeritud strateegilisi eesmärke või üldisemalt – juhtida organisatsiooni mingi lühema perioodi vältel, kohandudes ja reageerides ettenägematutele muutustele või edasiminekele.
- **Tsüklilisest või perioodilisest planeerimisest:** perioodiliste või regulaarselt ettenähtavate sündmuste juhtimine või käsitlemine (näit. pühade ajal korraldatavad tegevused, üldkogud jne.).
- **Igapäevasest planeerimisest:** tegelemine viivitatavate või väga lühikese ajavahemiku vältel käsitlemist vajavate tegevustega.
- **Situatsiooniplaneerimisest:** meetmed ja tegevused, mida rakendatakse või prognoositakse eesmärgiga reageerida ettenägematutele olukordadele siis, ja juhul kui, need aset leiavad.
- **MBO-st-eesmärgist lähtuvast juhtimisest** (ingl MBO – Management By Objectives): lähenemisviis, mille käigus ülesannete täitmist ja meeskondi juhatakse taotletavate eesmärkide kaudu, jättes meeskonnale sageli ruumi otsustada, missugune võiks

olla parim viis nende saavutamiseks (kuid jättes paraku vahetevahel liiga vähe ruumi paindlikkuseks ja kohandumiseks!). Sellisel käsitluse juures eeldatakse töötajate, tööliste ja vabatahtlike suhteliselt suurt iseseisvust, mis peaks ergutama nende loovust, pühendumist ja efektiivsust (eeldatakse, et eesmärkides lepatakse kokku ühiselt). Siin on pigem tegemist juhtimisstiili või lähenemisviisiga.

- **MBWA-st** – juhtimisest jalutamise vormis (ingl MBWA – Management by Walking Around): lühend pärineb Scott Adamsilt, juhtimise ja äri mõttetusest jutustava koomiksi Dilbert autorilt. MBWA tähendab juhtimist jalutamise vormis, kuni midagi tõepoolest sünnib. See mõiste kujutab endast õigupoolest juhtimise antiteesi, kuna juhtimine eeldab mingit laadi tegevust või vähemalt planeerimist.
- **Kriisijuhtimisest:** ühe kriisi lahendamise teise järel, mis – nagu ka MBWA – ei ole just väga tõhus juhtimisviis. Juhtimine peaks lõppkokkuvõttes võimaldama vastutajatel kriise ette näha ja vältida. Kriisijuhtimine kipub hägustama ülevaadet keskmise või lühikese perioodi vältel toimuvatest sündmustest ning seeläbi ka võimet nende käiku mõjutada. Positiivsemas mõttes tähendab kriisijuhtimine siiski ka oskust erakordseid ja ebatavalisi kriise ja katastroofe lahendada.

2.2. Noorsootöö projekt on ...

Oxfordi inglise keele sõnaraamat määratleb "projekti" kui "individuaalset või koostöös teistega hoolikalt planeeritud ja välja töötatud ettevõtmist mingi konkreetse eesmärgi saavutamiseks; [näit.] uurimisprojekt/üleriigiline projekt äri edendamiseks".

Noorsootöötajad, kellelt selle sõna tähendust projektijuhtimise koolituskursuse alguses on küsitud, on andnud palju erinevaid vastuseid. Allpool oleme esitanud mõned neist:



- "idee propageerimine, ideede kogumi struktureerimine, erinevate tegevusplaanide omavaheline kokkusobitamine";
- "sellise tegevuse kavandamine, planeerimine ja määratlemine, mida kavatakse rakendada mingi konkreetse olukorra saavutamiseks tulevikus";
- "konkreetsel ajal ja konkreetses situatsioonis koostatud kirjeldus neist muudatust esilekutsuvatest protsessidest, mida on tarvis algatada selleks, et mingil konkreetsel ajal tulevikus tekiks uus olukord";
- "protsess, mis kätkeb endast üksikasjalise skeemi koostamist ja arvestab ühe olukorra erinevaid tegevusi selleks, et saavutada mingi teine olukord";
- "unistus, protsess, vahend, mida on võimalik kasutada selleks, et näha ennast tulevikus, püstitada enesele sihte ja eesmärke";
- "tänapäeva analüüsimine eesmärgiga kujutada ette tulevikku (homset). Ühiselt kujundatud lõppsiht."

Sõna päritolu ja tähendus:

Sõna "projekt" kasutati esimest korda umbes 16. sajandil ja see tuleb ladinakeelsest sõnast *projicere* (= ettepoole paiskama). Ladinakeelne tüvi viitab seega liikumisele, trajektoorige, mingile kindlale suhtele ajas ja ruumis. See eeldatav protsess kätkeb:

- lähtepunkti, ...
- mis on aluseks, millelt ...
- keegi edasi viskub, ...
- et eesmärki saavutada.

Ajalooliselt kasutasid seda sõna esimesena arhitektid. 15. sajandil viis Filippo Brunelleschi oma ajastu arhitektuuripraktikasse sisse kaks uuendust:

- 14. sajandil oli töö Firenze katedraali ehitusel katkenud ja Brunelleschile tehti ülesandeks hoone lõpetada ja rajada sellele kuppel. Enne alustamist esitas Brunelleschi kupli joonised (*progetto* või *plaan*), kasutades erinevaid vaateid hoonel, et näidata oma kavandatud tulevase

konstruktsiooni geomeetrilist lahendust; nende vaadete kaudu pidi kuppel ise rääkima vaatajale midagi linna ajaloolisest ja poliitilisest kontekstist. Firenze pürgis kogu maailmale avatud linna staatuse poole ja seepärast koosnes kuppel kahest "kestast", välisest ja seesmisest.

- Brunelleschi ratsionaliseeris arhitektuuri ja andis sellele uue ajalise perspektiivi – selline lähenemine võimaldas eraldada teineteisest planeerimise ja töö enese, projekti ja selle rakenduse.

Brunelleschi näide osutab sellele, et meil tuleks mõiste "projekt" veel kord läbi mõelda ja käsitleda seda kui **kontseptsiooni, mille eesmärk on tegevuste organiseerimine.**

Projektid haridus- ja noorsootöös:

Ameerika mõtleja John Dewey (1859–1952), mees, kellelt pärineb tuntud "tegutsemise kaudu õppimise" teooria (ingl „learning by doing“), on projektide hariduses kasutamise kontseptsiooni kõige enam arendanud.

Tema käsitluse järgi on projektil neli eeldust:

- ühine mõtteprotsess, mis vormib projekti kasvu ja arengut;
- projekti kujundamiskeskonna tingimuste jälgimine;
- teadmine selle kohta, mis sarnastes olukordades varem on toimunud;
- lähenemine, mis ühendab tähelepanekud tänapäevast teadmistega minevikust, ja määratleb seeläbi nende tähenduse.

Kõigest sellest tuleks meil pöörata tähelepanu asjaolule, et projekt:

- on meetod, mis võimaldab meil liikuda ideelt tegevusele, protsessi käigus erinevaid etappe kujundades;
- on suunatud selle (sotsiaalse) keskkonna muutmisele, milles ta aset leiab;
- vormub konkreetses sotsiaalses, ruumilises ja ajalises kontekstis;
- omab hariduslikku mõõdet ja võimaldab inimestel õppida kogemuse läbi;



Projektide tunnusjooned

Projektidel on eesmärk: projektidel on selgelt defineeritud sihid ja nad algatatakse selgelt määratletud eesmärkide saavutamiseks. Nende eesmärk on "probleem" lahendada ja see nõuab vajaduste eelnevat analüüsi. Ühte või mitut lahendust pakkudes püüab projekt saavutada püsivat sotsiaalset muutust.



Projektid on realistlikud: nende eesmärgid peavad olema saavutatavad ja see tähendab arvestamist nii olemasolevate finantsvahendite kui ka inimressursside poolt esitatavate nõuetega.

Projektid on piiratud nii ajas kui ka ruumis: neil on algus ja lõpp ning neid rakendatakse konkreetses kohas ja kontekstis.

Projektid on kompleksed: projektid nõuavad mitmesuguseid planeerimis- ja rakendusoskusi ning neis osalevad erinevad partnerid ja osalised.

Projektid on kollektiivsed: projektid kujutavad endast kollektiivse jõupingutuse tulemust. Neid teostavad meeskonnad, neisse on kaasatud mitmed partnerid ja nad on mõeldud teiste inimeste vajaduste rahuldamiseks.

Projektid on unikaalsed: kõik projektid lähtuvad uutest ideedest. Nad annavad vajadusele (probleemile) konkreetses kontekstis konkreetse vastuse. Nad on uuenduslikud.

Projekt on seiklus: iga projekt on erinev ja teedrajav, iga projekt kätkeb mõningal määral ebakindlust ja riske.

Projekte on võimalik hinnata: projekte planeeritakse ja need jagatakse mõõdetavateks eesmärkideks, mis peavad olema avatud analüüsiks.

Projektid koosnevad etappidest: projektid koosnevad selgetest ja identifitseeritavatest etappidest (vt. 3. peatükk "Projekt: samm-sammult").

- on kollektiivse tegevuse produkt;
- hõlmab tingimata analüüsi, mis loob seose idee ja tegevuse vahel.
- See tähendab, et projektil on terve rida tüüpilisi omadusi.
- Samal ajal pole allpool kirjeldatud ettevõtmised projektid (selle termini noorsootööd puudutavas mõttes):
- minevikus toimunud tegevused, mis korduvad regulaarselt ühel ja samal viisil;
- selgelt määratlemata eesmärkidega tegevused;
- tegevused, mida on võimalik korrata või mida on võimalik ükskõik kuhu ja ükskõik millal ümber paigutada;
- pidevalt toimuv tegevus.



2.3 Projektimudelid

Projekti algatamine tähendab, et olete langetanud otsuse tegevuse kasuks, et viia aja jooksul ellu kontrollitud muutus. "Projekt pole unistus ..., ent täituv unistus võib olla projekt."

Projektimeetod on raamistik, milles unistus võib kuju võtta ja reaalsuseks muutuda.

Õpetlik kameeleon (Mali)

Kameeleon on väga hea õpetaja.

Jälgige teda tähelepanelikult.

Ükskõik, missuguse suuna ta ka ei valiks, ta jääb selle juurde.

Toimige samamoodi. Püstitage endale elus eesmärk ja ärge laske end millelgi selle juurde viivalt teelt eksitada.

Kameeleoni pea ei liigu kunagi, kuid tema silmad liiguvad kogu aeg. Neile ei jää midagi tähele panemata. See tähendab: uurige välja kõik, mis võimalik. Ärge kunagi arvake, et olete ainus inimene maailmas.

Kus kameeleon ka poleks, ikka omandab ta teda ümbritseva keskkonna värvuse. See pole silmakirjalikkus. See tähendab, et kameeleon on salliv, samuti näitab see, et ta oskab suhelda. Vastandumine ei vii teid kuskile. Kalklusest ei sünni midagi konstruktiivset. Me peame alati üritama üksteist mõista. Me eksisteerime – ja me peame aktsepteerima sedagi, et ka teised eksisteerivad.

Kui kameeleon liigub, siis tõstab ta oma jala ja kõhkleb hetkeks.

See tähendab, et ta liigub ettevaatlikult.

Kui kameeleon liigub, hoiab ta end sabaga kinni – kui ta kaotab pinna jalge all, on ta siiski suuteline end kinni hoidma. Ta kaitseb oma tagalat. Nii et toimige samal viisil – ärge tegutsege ülepeakaela.

Kui kameeleon avastab oma saagi, ei karga ta sellele kallale, vaid kasutab oma keelt. Kui saaki on võimalik keelega kätte saada, siis ta selle ka saab. Kui see pole võimalik, siis tõmbab ta keele tagasi ja midagi halba pole juhtunud. Mida iganes te ka ei tee, tegutsege ettevaatlikult.

Kui te soovite teha midagi kestvatuks, olge kannatlik, olge hea, olge inimene.

Ja ongi kõik. Kui te olete omadega puntras, küsige teadjailt, mida kameeleon teile õpetada oskab.



AMADOU HAMPATÉ BÂ



Eksisteerib erinevaid projektimudeleid, mis peegeldavad aegade vältel eri valdkondades rakendatud mitmesuguseid määratlusi ja metoodikaarendusi. Iga mudel on koostatud teatud tegureid silmas pidades, olgu see siis kontekst, sihtgrupp, olemasolevad ressursid,

vms. Siiski on kõikide projektide ülesehitus sarnane. Käesolevas osas oleme pakkunud rea mudeleid; oleme püüdnud selgitada välja korduvaid jooni ning kasutanud neid omase projekti rakenduskava vundamendina.

Projekti ülesehitus enne projekti algatamist esitatavate küsimuste põhjal

Peamised teemad	Enne projekti algatamist esitatavad küsimused
Sihtide, eesmärkide, konteksti ja sihtgrupi määratlemine	Missuguses kontekstis projekt toimuma hakkab? Missuguseid muutusi see kaasa toob? Miks seda projekti on vajalik ellu viia? Missugused on eeldatavad tulemused? Kellele on see projekt mõeldud? Missugused on kaalul olevad küsimused?
Projekti sisu	Mis on projekti teema ja sisu? Milline on valitud lähenemine (metoodika)? Milliseid tegevusi see hõlmab? Mida on tarvis projekti jätkamiseks?
Kus ja millal	Millal projekti rakendatakse? Kui kaua see kestab? Millal ta algab ja lõpeb?
Praktilised küsimused	Milliseid logistilisi lahendusi tarvis läheb? Milliste praktiliste küsimustega tuleb tegemist teha?
Finantseerimine	Millised on kogukulud? (planeerimine / rakendamine ja analüüs) Kust vajalikud vahendid pärinevad?
Partner	Kes on partnerid? Missugune on nende roll? Millised on koordineerimist puudutavad kokkulepped?
Tegevusviisid	Kas projekt on finantsabikõlblik? Kas on võimalik kasutada olemasolevaid vahendeid? (tingimusi?)
Kommunikatsioon	Sisekommunikatsioon: kuidas teave projektimeeskonnas ringleb? Väliskommunikatsioon: kas projekt vajab käsitlemist massimeedias?
Analüüs ja järeltegevused	Kuidas ja millal tuleks projekti hinnata? Milliseid aspekte? Miks? Milliseid järeltegevusi kavandatakse?



Projekti ülesehitus „W-küsimuste“ (ingl. k. „W-questions“) alusel

Kasutage neid küsimusi projekti üksikute elementide ja nende vastastikuste seoste kindlaksmääramiseks. Vastused annavad teile ülevaate projektist ja võimaldavad teil näha seda, kuidas selle üksikud osad omavahel seotud on.

KES? – KELLELT? – KELLEGA?

- projektipartnerite või sihtgruppide määratlemine
- nende roll ja suhted projekti raames
- nende vaated projektile
- nende seoste ja vaadete tugevad ja nõrgad küljed

MIS?

- peamised projektitegevused – spontaansed, organiseeritud ja institutsioonilised
- sotsiaalne, majanduslik, kultuuriline, poliitiline ja hariduslik mõõde
- projekti mõju nimetatud mõõdetele

MIKS?

- vajadused ja soovid, mida projekt rahuldab
- osalejate motiivid ja huvid
- projekti peamised eesmärgid
- alternatiivid projekti rahastamiseks
- suhted osalejate eesmärkide ja institutsiooniliste eesmärkide vahel

KUS?

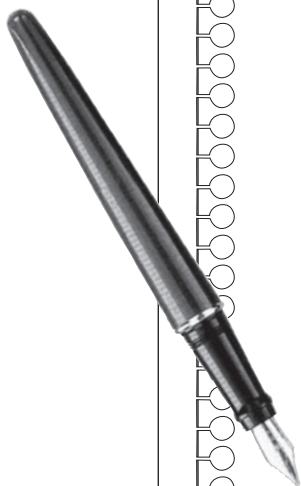
- projekti sotsiaalne kontekst ja osalejate olukord

MILLAL?

- missugusele perioodile keskendutakse (minevikus, käesoleval ajal, tulevikus)
- lühike, keskmine või pikk projekti tähtaeg
- osalejate taust sedavõrd, kui see projekti mõjutab

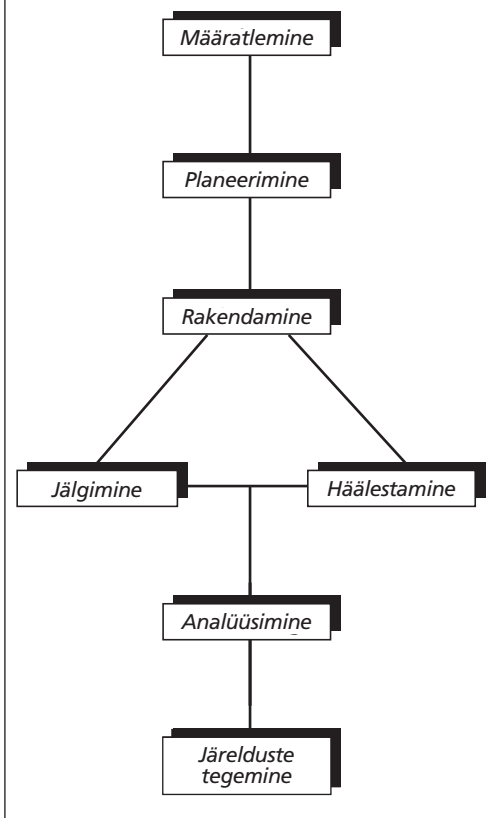
KUIDAS?

- kuidas seda tehakse? Organisatsioon ja osalemise protsess
- kasutatavad meetodid ja vahendid
- osalejate kogemuse, teooriate, teiste projektide jne panus





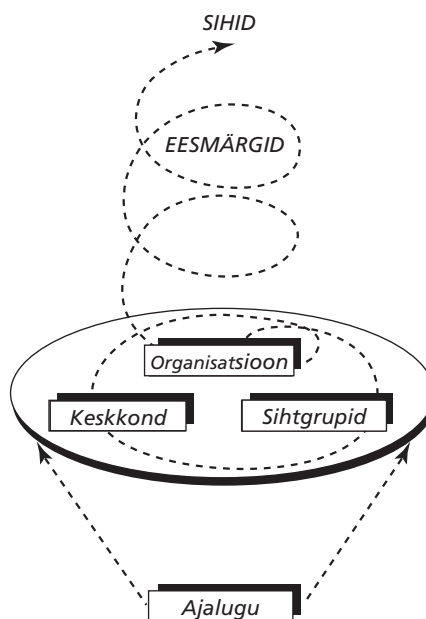
Projekti struktureerimine eri faaside järgi



Spiraalimudel

(ingl. k. Spiral model)

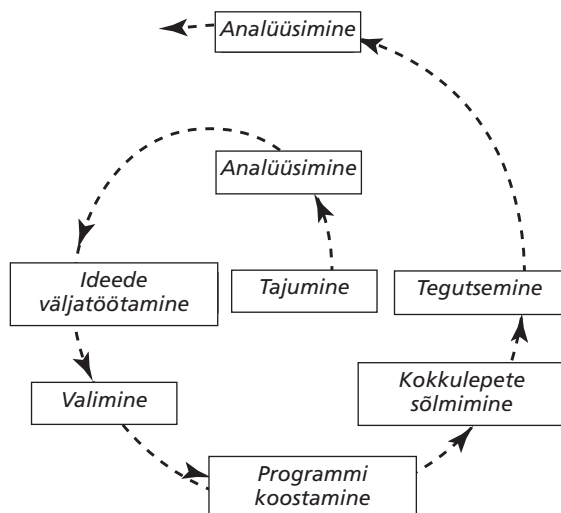
(Allikas: Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP) – *La crise de l'organisations scolaire / Document 48, Guide méthodologique pour la direction de projets. Formation au Diplôme d'Etat de Directeur de projet d'animation et de développement sous la responsabilité de Annette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



Spiraalimudel

(ingl. k. Spiral model)

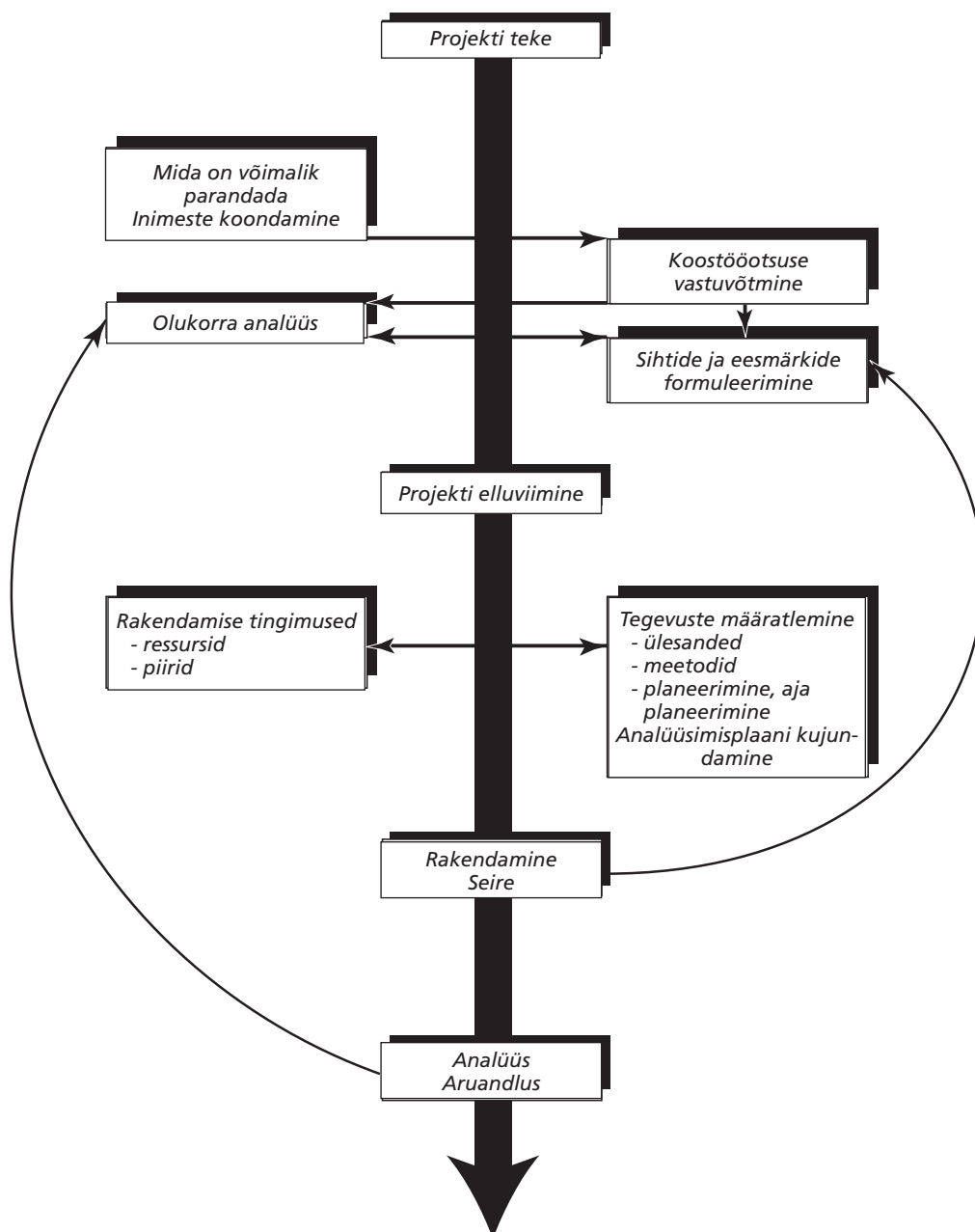
Spiraalmudel (allikas: Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), *Elaboration d'un projet d'établissement – démarche générale en spirale / Document 47/MAFPEN, Rennes 1988*)





Projekti kavandamise etappide graafiline esitus

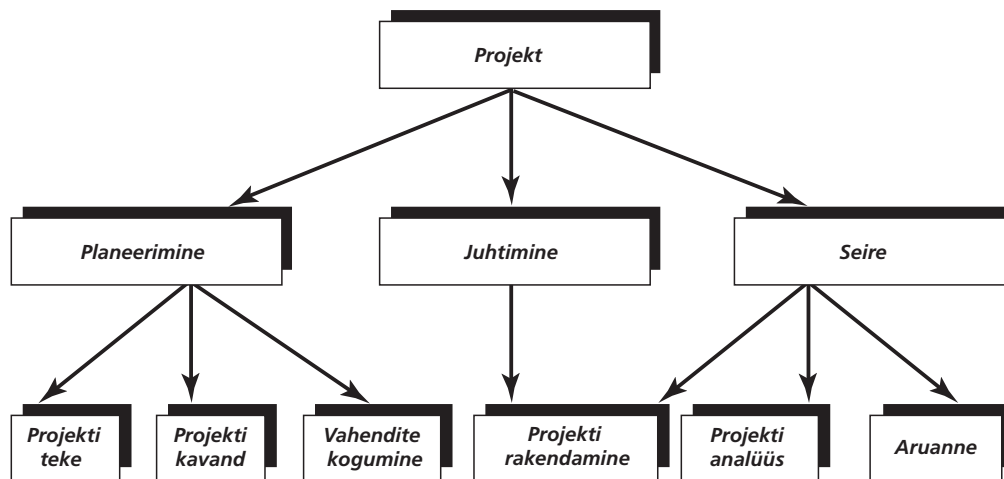
(Allikas: Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), *Méthodologies de projet* / Document 46 – Direction des Lycées et Collèges, 1990)





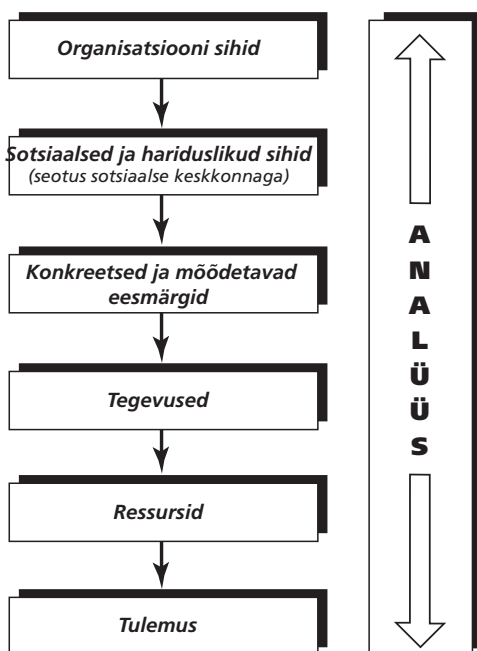
Projektijuhtimine - faasid

(Allikas: Leonid Kelim, koolitusmaterjalid / Noorte vähemusgruppidesse kuuluvate naiste ja Euroopa vähemusgruppide uuringule pühendatud istungjärk / ENK Budapest, detsember 1999)



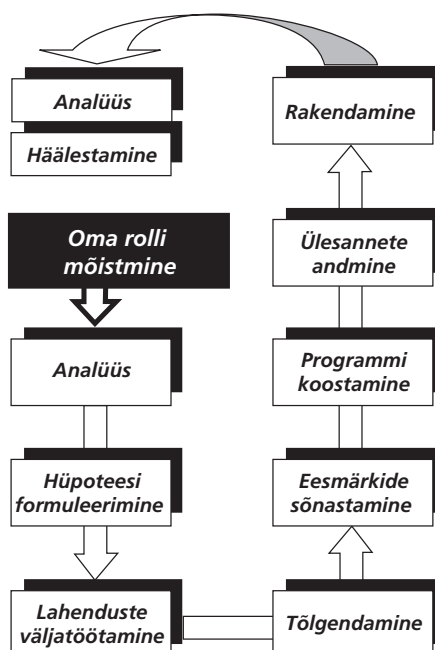
Projekti faasid ja analüüs

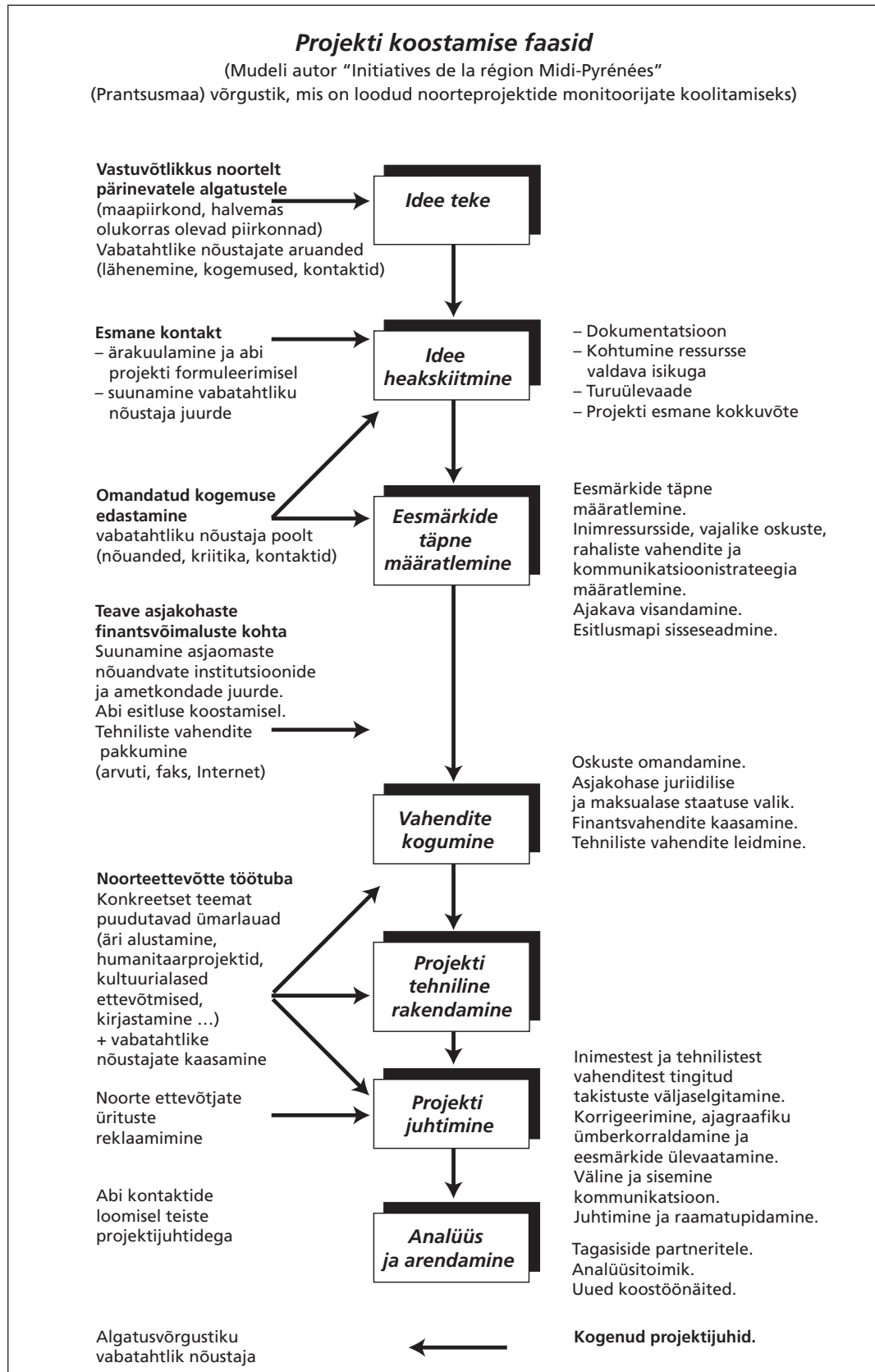
(Allikas: Rui Gomes, koolitusmaterjalid)



Projekti planeerimine lähtudes rollist, mida mina protsessis mängin

(Allikas: Alain Roy, koolitusmaterjalid – Université Marc Bloch/Strasbourg))







Ülaltoodud mudeleid on kasutatud tulevaste projektijuhtide koolitusmaterjalina paljudes eri kontekstides – tasulistes projektides, noorsootööprojektides ja kooliprojektides. Mõned neist projektidest on üksikasjalikumad ja keerukamad kui teised ning ka terminoloogia võib varieeruda. Üldjoontes on aga nende struktuur sama ja kõik nad koosnevad järgmistest etappidest:

1) “Projekti teke” ja “määratlemine”:

- määratlemine ja taust, keskkond,
- organisatsioon, organisatsiooni sihid,
- sihtgrupid,
- tunnetus – olukorra analüüs ja hindamine, sotsiaalsed eesmärgid,
- projekti kujundamine, idee genereerimine ja aktsepteerimine,
- sihtide ja eesmärkide väljatöötamine, valimine, määratlemine,
- praktiliste ja mõõdetavate eesmärkide formuleerimine, tegevuste formuleerimine, ressursside hindamine, meetmete formuleerimine, planeerimine,
- analüüsimisplaani.

2) “Rakendamine”:

- elluviimine, rakendamine,

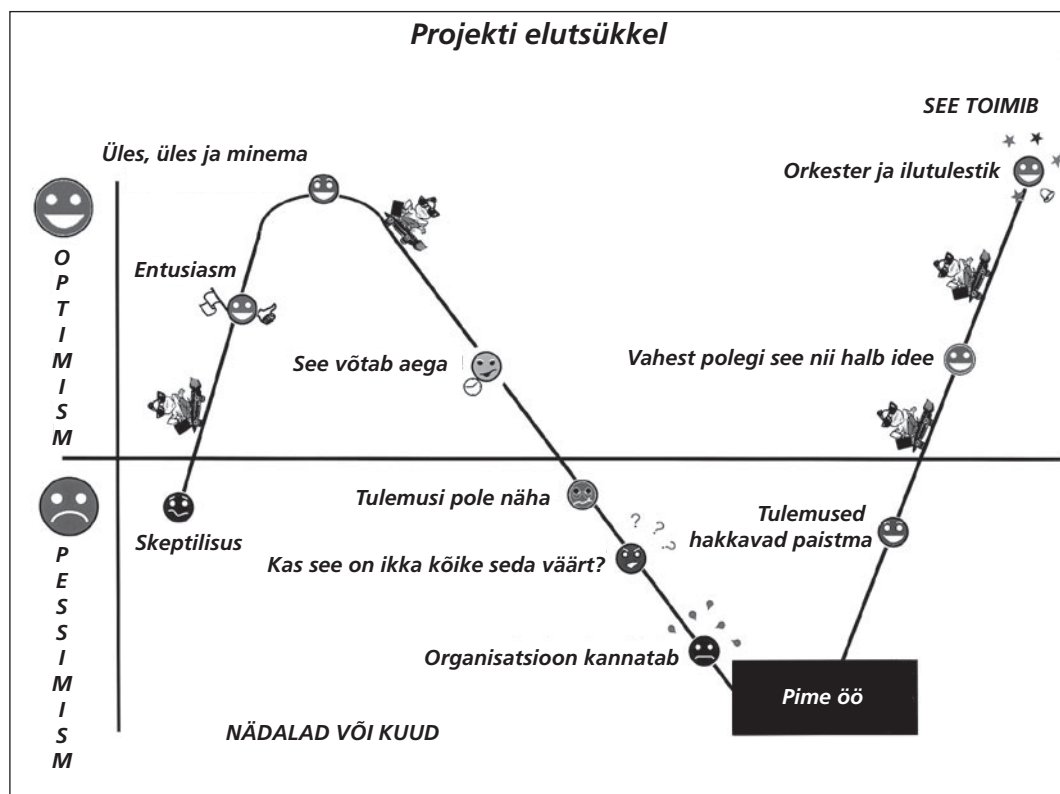
- planeerimine, ülesannete jagamine, meetmete rakendamine,
- juhtimine, jälgimine, reguleerimine, häälestamine,
- ressursside juhtimine.

3) “Analüüs”:

- analüüs (ingl evaluation),
- analüüs-hindamine (ingl analysis-evaluation),
- tulemuste analüüs,
- analüüs ja järelduste tegemine,
- aruandlus,
- arenguväljavaated.

Eri etappide vahelised piirjooned ei ole absoluutsed ja võivad praktikas projekti tüübist, kontekstist, sihtgrupist jne johtuvalt erineda.

Projekti juhtimine tähendab selle korraldamist alates esialgsest ideest kuni lõpliku valmimiseni, kohandades projekti reaalsuse, juhtimisressursside ja inimeste järgi kõikides projekti faasides. See pole sugugi lihtne protsess ja vajab keskendumist ning teatud määral vastupidavust kogu projekti eluea vältel ... nagu on näha allpool toodud graafikul!



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



3. Projekt: samm-sammult

3.1. Sissejuhatus

3.1.1. Juhtimisest

Lihtsalt väljendades defineeritakse juhtimist kui tegevust, mis koosneb millegi kontrollimisest, suunamisest või planeerimisest; see on "Suunamise või eesmärgipärase juhtimise kunst". Teisisõnu, tegemist on planeerimise, organiseerimise, inimeste ja ressursside suunamisega mingi kindla eesmärgi saavutamiseks. Projektijuhtimise juures räägime pigem võimetest ja oskustest, mis muudavad projekti teostatavaks ja reaalseks.

Projektijuhtimine on tööriist, mis võimaldab teha paremat tööd muutuste läbiviimiseks, eriti vabatahtlike organisatsioonides ja noorteühendustes. Rõhuasetuse nihe poliitiliselt hariduselt koolituse suunas on tinginud juhtimisalase koolituste nõudluse ja pakkumiste järsu tõusu: ajaplaneerimine, projektijuhtimine, organisatsioonijuhtimine, töögrupi juhtimine, konfliktijuhtimine, finantsjuhtimine jne. Viimasel kümnendil hoogustunud äri-, valitsusväliste ja mittetulunduslikule tegevusele suunatud sektorite sümbioos on loomulikult suurendanud vabaühendustele avaldatavat survet, et need saavutaksid paremaid tulemusi, näitaksid üles suuremat efektiivsust ja oleksid professionaalselt juhitud. Sarnaselt vabaühendustele on ka ärijuhtimisse "imporditud" sõnu ja kontseptsioone,

mida on algselt kasutatud kolmandas sektoris. Üheks kujukaks näiteks on "volitamine". See ei tohiks viia meid eksiarvamusele, et need kaks sektorit kasutavad termineid ühes samas tähenduses. Isegi kui sõnavara näib olevat sama, on tähendused ja kaastähendused tihti väga erinevad.

See ei tähenda, et vabaühenduste juhtimine peaks olema ebaefektiivne ja ebaprofessionaalne. See oleks lubamatu ja mitte ainult selle pärast, et vabaühendused kasutavad tihti riigi raha, millega tuleb optimaalselt ümber käia. Loomulikult eksisteerib vabaühenduste juhtimises mitmeid valdkondi, mis eeldavad sama kõrget ja vahel kõrgematki spetsialiseerituse taset ja vilumust, kui seda on vaja äris. Kuid rääkides projektijuhtide koolitusest ja ettevalmistusest, peame silmas enamat kui vaid tehnilisi juhtimisoskusi. Pidage meeles, et projekt on ennekõike ellu kutsutud muudatuste läbiviimiseks. Seejuures nõuab see projektijuhtidelt oskust juhtida ja järgida seda, mis projekti vajaduste seisukohalt kõige asjakohasem on.

Noorsoo- ja sotsiaaltöös vastutab projektijuht materiaalsete ja inimressursside juhtimise ning projekti töö suunamise eest oodatud eesmärgi saavutamisel.

Projektijuhid on sajajalsed – nad peavad olema head meeskonnamängijad, head

Projektijuht peab olema:

- **Organiseerija**, kes on eesmärkide saavutamise nimel suuteline tegevusi ja ressursse mõistma, planeerima ja koordineerima.
- **Strateeg**, kes oskab seada selgeid pika- ja lühiajalisi eesmärke, pidades silmas nii neid kui ka põhjuseid, miks projekti üldse ellu kutsuti.
- **Motiveerija**, kelle oskused ja hoiakud võimaldavad tal kaasata inimesi (töötajad, vabatahtlikud, noored) projekti ja motiveerida neid, et inimesed pühendusid sellele.
- **Rahaliste vahendite otsija**, kellel on piisavalt teadmisi ja enesekindlust taotleda juhtimiseks vajalikke vahendeid ja nende üle ausalt ning pädevalt arvet pidada.
- **Aktivist**, kes oskab märgata initsiatiive ja organiseerida ideid tähenduslikeks sotsiaalseteks tegevusteks, mille selged väärtused arenevad aja jooksul.
- **Visionäär**, kes suudab endale ette kujutada sotsiaalset uuenduslikust ja muutust.
- **Kogukonnatöötaja**, kelle eriline tähelepanu kuulub arengutele selles kogukonnas ja/või organisatsioonis, kuhu ta kuulub.
- **Sotsiaaltöötaja**, kes on suuteline inimesi toetama neid välja vahetamata, s.t. süstides neisse motivatsiooni ja enesekindlust, et nad võtaksid osa oma tuleviku kujundamisest ning projektide elluviimisesest.
- **Õpetaja ja õppija**, kes oskab anda inimestele eneseusku ja samas suudab kogemustest õppida ja kasutada õpitud teadmisi organisatsiooni, projekti või kogukonna huvides Jälgides ja hinnates seejuures protsessi vastavust eesmärkidele ning sõltuvalt olukorrast, muutes plaane ja eesmärke.



suhtlejad, head ajaplaneerijad, head finantseerimisallikate leidjad, head motiveerijad, läbirääkijad ... Kuid ennekõike peavad nad jääma inimesteks.

See nimekiri võiks olla täielikum, sõltuvalt sellest, missugused funktsioonid või omadused on tähtsaimal kohal teie organisatsioonis või projektis? Samuti pole need omadused vältimatult vajalikud kõigi projektide juures. Väga tihti ei keskendu need ühele inimesele, vastutus jaguneb hoopis mitme, ühes või mitmes meeskonnas tegutseva inimese vahel. Siiski on ilmne seegi, et siin on paljuski tegemist enamaga kui vaid oskusteabe või vilumusega. Vajalikud on ka teadmised ja oskus neid kasutada. Oskus töötada ja olla koos inimestega, võime kasu saada ja õppida kogemustest. Teisisõnu, siin on paljuski tegemist hoiakutega. Hoiakute õppimist ei ole aga võimalik teeselda, nagu on võimatu ka nende lahtiseletamine koolitusjuhendis. Hoiakuid omandatakse, arendatakse, vaadatakse üle ja kohendatakse läbi praktika või reaalses koolitussituatsioonides.

Mida tähendab "projekti juhtima"?

Peaaegu igaüks on kogu aeg seotud kõrgetasemelise juhtimisega. Igaüks, kes suudab panna riidesse kolm last, neile hommikusööki pakkuda, saata nad kooli ja jõuda õigeaegselt tööle, vaatamata sellele, et on sunnitud sõltuma ühistranspordist, on väga hea juht. Igaüks, kes suudab planeerida ja valmistada õhtusöögi 12 inimesele, on võimeline täitma keerukaid juhtimisfunktsioone. Kes iganes suudab tulla toime abirahaga, on hea finantsjuht. *Inimesed vajavad vaid enesekindlust, et kanda need oskused üle teistesse situatsioonidesse.* (Adirondack, 1992)

Juhtimine on oma põhiolemuselt oskus tagada, et projekt kulutaks tema kasutuses olevaid res-

sursse oma kokkulepitud eesmärkide saavutamiseks kõige efektiivsemal ja tõhusamal viisil.

- Mis vajab juhtimist?

Kasulik on osata vahet teha järgmistel asjadel:

- inimeste individuaalne vastutus oma töö juhtimise eest,
- vastutus organisatsiooni juhtimise eest (pika- ja lühiajaliste eesmärkide seadmine, nende täitmise jälgimine ja strateegiate arendamine); näiteks rahvusvahelise noorteühenduse juhatus,
- vastutus "igapäevase juhtimise" eest (mida organisatsioon teeb, kuidas ta seda teeb ja kui hästi on töö tehtud), tööd teostavate inimeste ja ressursside eest, näiteks rahvusvahelise noorteühenduse peasekretär ja tema meeskond,
- vastutus meeskonna või projekti juhtimise eest; näiteks noorteühenduse poolt organiseeritud meeskond, kes haldab mõnda konkreetset projekti.

- Kes juhib?

Tänapäeval juhib enamikku projektidest meeskond. Noorsootöö projektid ei ole enam üksiku noorsootöötaja raske ülesanne, vaid erinevate võimete, ootuste, kogemuste, taustade ja kultuuridega inimestest koosneva grupi kollektiivne looming. "Meeskondi nähakse nüüd kui lahendust välise kohandumisega kaasnevatele probleemidele, mis reageerivad keerulistele olukordadele erinevate vaatenurkade koondamisega ja vastavad dünaamilistele muutustele julgustades meeskondi langetama otsuseid tegevuste eesliinil" (Schneider ja Barsoux, 1997).

Kõigile neile teguritele tuleb tähelepanu pöörata ja projekti ülesehitusel tuleb neid võrdselt hinnata. Liigne tähelepanu ühele või

8 põhjust, miks projektid õnnestuvad

1. Organisatsiooni struktuur on projektimeeskonnale sobiv.
2. Projektimeeskond osaleb planeerimises.
3. Projektimeeskond on võtnud kohustuse koostada ajagraafik ning sellest kinni pidada.
4. Projektimeeskond on võtnud kohustuse koostada realistlik eelarve.
5. Projekt rakendab õigesti võrkplaneerimise meetodeid ega luba plaanil iseenesest lõpuni jõuda.
6. Projektimeeskond töötab bürokraatia, poliitika ja protseduurireeglitega koos, mitte nende vastu.
7. Projektimeeskond lepib omavahel kokku projekti konkreetsetes ja realistlikes eesmärkides.
8. Sihtgrupp on projekti kaasatud selle algusest peale.



Allikas: lk 3, Sandy Adirondak "Just about managing? Effective management for voluntary organisations and community groups", 3. väljaanne, ISBN 1-872582-17-6 © Sandy Adirondak and London Voluntary Service Council.

8 põhjust, miks projektid ebaõnnestuvad



1. Ebapiisavad volitused.
2. Projektimeeskonna ebapiisav osalus projekti töös ja planeerimises.
3. Projektimeeskonna ebapiisav osalus probleemide lahendamisel.
4. Ebapiisavad suhtlusoskused.
5. Ebapiisavad tehnilised oskused.
6. Ebapiisavad juhtimisoskused.
7. Projekti ebarealistlik ajakava.
8. Ebaselged projekti eesmärgid.



Eduka projekti neli tegurit

Edukas projektijuhtimine seisneb nelja erineva ja mõnikord üksteisele vastanduva teguri koondamises.

Vajadus või probleem	Idee ja visioon
Projektid on kõige edukamad siis, kui neid arendavad inimesed mõistavad ning oskavad hinnata vajadusi ja probleeme, mille kallal nad peavad töötama. Vajadusele või probleemile õige hinnangu andmine on tähtis. Mis on selle peamised põhjustajad? Millised on sümptomid? Milline on selle ulatus? Kelle jaoks see endast probleemi kujutab?	Projektid vajavad kõigi oma tegevuste ja pingutuste ühendamiseks visiooni. Just visioonist hakkavad välja arenema strateegiad, eesmärgid ja tööplaanid. Projekti taga olev suur idee peab olema piisavalt selge selleks, et näidata, milline püsiv ja oluline roll on projektil vajaduste rahuldamisel või probleemide lahendamisel.
Võimalus projektile	Suutlikkus
Projektidel peab olema või tuleb luua ruum, milles tegutseda. Projekte peab aktiivselt toetama enamaga kui ainult rahaga. Projektil peab olema võtmeisikute toetus ja sihtgrupi aktiivne osalus. The idea and vision	Edukaks alguseks ja tulemuste saavutamiseks vajavad projektid oskuste, energia, ressursside ja organisatsiooni õiget tasakaalu. Projektid peavad olema kujundatud selliselt, et nad suudaksid olla mõjusad ja anda tulemusi.

kahele tegurile võib viia ülejäänute ignoreerimiseni.

3.1.2 Mudeli väljapakkumine

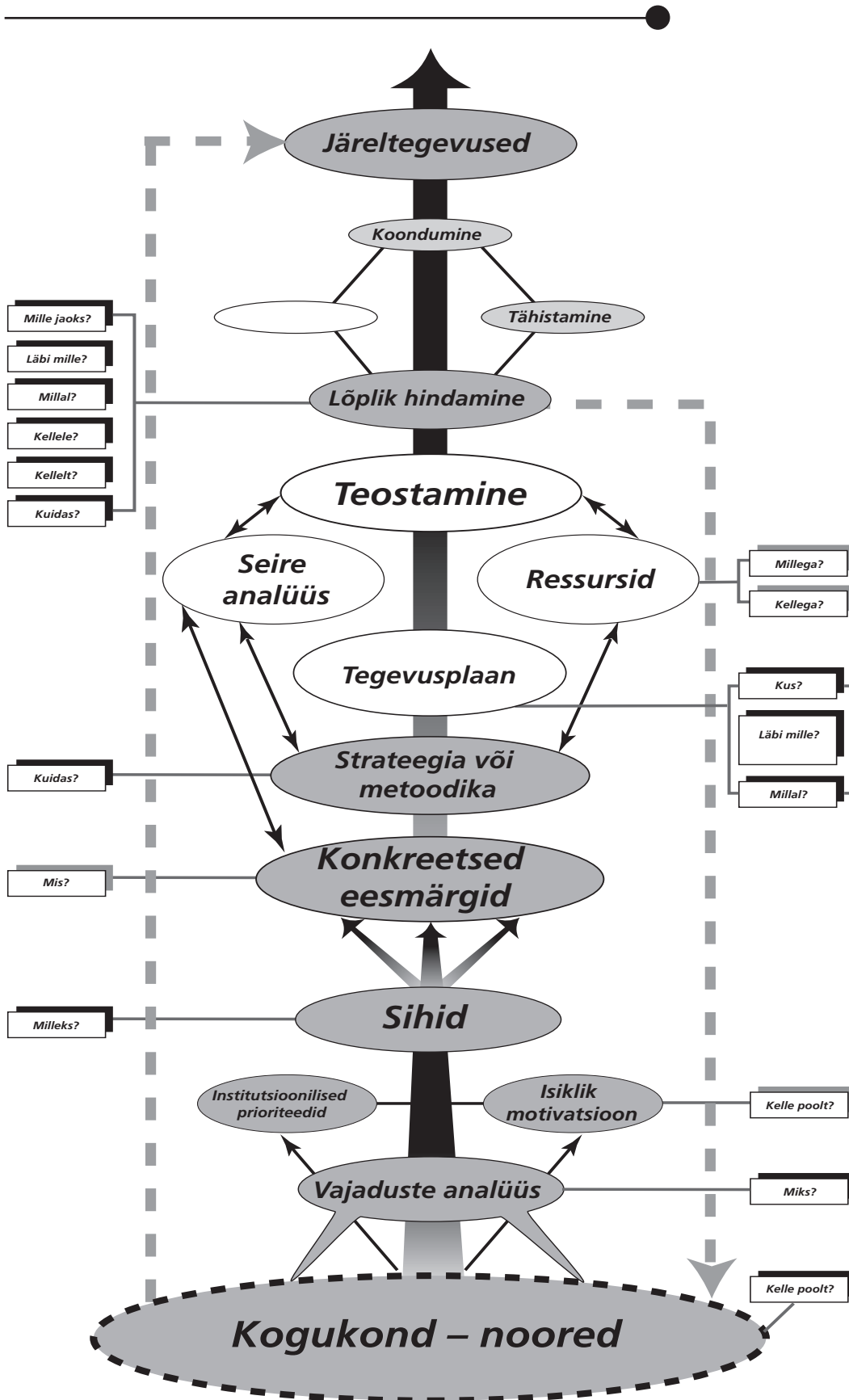
Projekti planeerimiseks ja juhtimiseks on olemas mitmeid viise. Tõenäoliselt sama palju, kui on erinevaid projektijuhtegi. Samuti on lisaks eelmises peatükis kirjeldatule olemas mitmeid muid skeeme, millega seletada erinevaid samme projekti planeerimisel. Kõik need on paikapidavad ja kõigil neil on oma pool- ja vastuargumendid. Pealegi, projektiplaanide tegemiseks vajalike oskuste ja hoiakute arendamise eesmärki saab lihtsalt väljendada alljärgnevalt:

Projekti juhtimise usaldamine projekti eest vastutavatele inimestele, projektijuhile või juhtimismeeskonnale, kes omandaks kontrolli projekti üle. See võimaldab neil muuta plaane, kohandada ootamatute situatsioonidega, kasutada ära uusi võimalusi. Ja üle kõige, olla teadlikud oma tegevuse põhjustest. Sel moel nad kontrollivad, juhivad ja ohjavad projekti, selle asemel, et lasta end juhtida projektil, tähtaegadel ja erinevatest suundadest lähtuval nõudmistel.

Skeem, mida me käesolevas peatükis järgime, ei ole parem või halvem kui mõni teine. Oleme seda praeguseks ajaks erinevates koolitus- tegevustes ja mitmete projektide juhtimises

kasutanud juba mõne aasta vältel. Tegelik skeem rajaneb jätkuvalt sellel, mida kasutas Euroopa Noortekeskuse esimese pikaajalise koolituse (LTTC) meeskond 1990. aastal, ja mida mitmesuguste arengute läbi on kohandatud. Meie valik langes sellele skeemile pärast seda, kui olime teda teistega võrrelnud (vt. alapeatükk 2.3) ja jõudnud järeldusele, et ta on ühtaegu arusaadav, loogiline (meie jaoks) ja paindlik. Peaksite seda kasutama ja lugema just nii nagu ülalpool öeldud: töövahendina, mis aitab teil oma projekti iga sammu planeerida ja mõista ning oma pingutusi ja kolleege või projektiga seotud noori parimal viisil rakendada. Kui te eelistate skeemi muuta, võite seda vabalt teha, midagi vastavalt oma vajadustele vahele jättes või lisades.

Allpool leiate pakutud skeemi ja iga graafilise elemendi samm-sammulise selgituse ning mõningaid viiteid sellele, kuidas projektijuhtimise koolitust jätkata ("Soovitused koolituse läbiviimiseks"), kuidas vormistada taotlusvormi ("Kirjutage see nüüd taotlusvormi") ja konkreetse näitena ühe rahvusvahelise noorteprojekti ("Läheme Ban Uppal juurde"). Abistamiseks teid lugemisel, näitab lehekülje äärel olev Coyote (eesti k. Koiott) teile kätte kohad, kust erinevaid graafilisi elemente võib leida.





3.1.3 Määratlemine – rakendamine – analüüs

Lihtne ja üldkasutatav projekti käsitlemise meetod jagab projekti kolmeks peamiseks etapiks: määratlemine, rakendamine ja analüüs.

Määratlemine

Määratlemine tähendab kogu esimesel etapil toimuvat planeerimist ja ettevalmistavat tegevust – alates vajaduste analüüsist kuni eesmärkide püstitamiseni ning tegevuste ja vajalike ressursside identifitseerimiseni. See on kogu “nähtamatu” tegevus, mida teostatakse isegi enne projekti algust. See on faas, mil projekt saab oma kuju ja otsustatakse tema saatus. Selles faasis peaks töö sisaldama:

- Sotsiaalse tegelikkuse vajaduste analüüsi
- Organisatsiooni või promootori võimekuse ja huvide analüüsi
- Sihtide ja konkreetsete eesmärkide eelnevat määratlemist
- Võimalike/tõenäoliste tegevuste määratlemist
- Analüüsivajadust
- Projekti kalendrit
- Potentsiaalseid ressursse
- Projekti juhtimisega tegelevaid inimesi
- Partnereid
- Projekti kirjelduse kirjutamist
- Võimalikku vahendite taotlemist

Rakendamine

Rakendamise faas kattub tihti määratlemisega, sest mitmed juba projekti juurde kuuluvad tööd toimuvad määratlemisega samal ajal. Rakendamisfaas peab arvestama alljärgnevaga:

- Tegelik tegevustega ja sellega, kuidas need omavahel seotud on
- Resursside (inim-, finants- ja tehnilised ressurssid) juhtimisega
- Kommunikatsiooni- ja suhtekorraldusstrateegiaga
- Analüüsi-, tagasiside- ja reguleerimisprotsessiga
- Raamatupidamise ja aruandlusega
- Meetoditega, mille abil kaasatakse inimesi (eriti noori inimesi) ja ümbritsevat kogukonda tervikuna.

Analüüs

Analüüs on osa projektiplaani ja sellega tegeletakse enamasti projekti lõppfaasis vaatamata sellele, et peame vajalikuks ka vahe-

analüüse. Tegelikult ei ole projekt lõpetatud tegevuste lõppemisega: nii, nagu osa määratlemisest on üldsusele “nähtamatu”, on seda tihti ka analüüs ja sellega seotud erinevad ülesanded:

- Analüüsiprotseduurid: näiteks väljaselgitamine, mis on saavutatud ja mida ei saavutatud,
- Mõju kogukonnale ja organisatsioonile
- Järeltegevused, mida tuleb arvesse võtta
- Projektiga seotud inimeste tänamine ja nendega koos “tähistamine”
- Dokumentide kirjutamine
- Finantsaruannete saatmine, arvete sulgemine

Üks eeliseid, mida annab projektijuhtimise vaatlemine nende kolme faasi kogumina, on asjaolu, et sellisel teel on võimalik käsitleda projekti kogu perioodi, sealhulgas projekti analüüsifaasi. Nagu teada, ei seisne paljude projektide raskus mitte tegevuste teostamises vaid pigem “analüüsi” alla koondatud erinevate ülesannete täitmises. Sellise lähenemise miinuseks on asjaolu, et nimetatud faasid on osaliselt kunstlikud: nende kattuvus on küllaltki kõrge. Õigupoolest mõjutavad nad üksteist nii tugevalt, et nende erinevate osade eristamine võib osutuda raskeks. Siiski ei saa ühtegi projekti ilma ettevalmistuse, rakendamise ega analüüsita ellu viia.

Joonisel kujutatud projekti planeerimise juhise eesmärk on näidata kolme peamist momenti visuaalselt – sellest hoolimata, et tegemist on kunstliku jaotusega.

3.1.4 “W-küsimuste” juhise - või “Laswelli meetod”

Miks? Mille jaoks? Kes? Millal ja Kus on viis klassikalist küsimust (toimetaja: „W-küsimused“), mis aitavad selgitada projekti käigus kerkivaid küsimusi “miks?” ja “kuidas?”. Eriti kasulikud on need küsimused (toimetaja: „W-küsimused“) projektijuhtimise koolitamisel, kuna nad aitavad koolitatavatel omi mõtteid ja tegevusi selgitada. Samal ajal aitavad need küsimused projekti planeerimise erinevaid samme üksteisest eristada ja mõista (näiteks vajaduste analüüsi ja sihtide vaheline erinevus).

Lisaks sellele on „W-küsimuste“ täielik loend samuti äärmiselt kasulik abimees rakenduste väljatöötamisel ja ettevalmistamisel. Seda eriti neil puhkudel, kui eelnevalt kindlaksmääratud vorm puudub. Lõppude lõpuks, sõltumata sellest, millise institutsiooniga on



tegemist, vajavad neile küsimustele vastuseid kõik potentsiaalsed sponsorid või toetajad. Oleme paigutanud "W-küsimused" projektiplaneerimise joonise servale. Need täiendavad üksteist.

3.2 Projekti määratlemine

3.2.1 Kogukonna tutvustamine

Enamik noorteprojekte on ka kogukonna projektid selles mõttes, et nad on suunatud kogukonnale või noorte inimeste grupile. Kogukond võib olla suurem (lugeja võib mõelda "rahvuslikule" kogukonnale) ja sihtgrupp võib olla väga kitsas ja konkreetne, sõltuvalt projekti ulatusest ja selle sihtidest. Rääkides kogukonnast, on oluline meelde jätta, et projekt on tehtud:

- (Noortele) inimestele
- (Noorte) inimestega
- (Noorte) inimeste poolt

Projekti ei algatata ainult organisatsiooni, sponsorite või projekti eestvedaja huve silmas pidades. Samuti ei rakendata seda raha pärast. Sotsiaalsele muutusele suunatud organiseeritud tegevusena peab projekt tooma inimestele midagi uut. Midagi, millest on puudus. Midagi, mille järele on vajadus. Midagi tähtsat. Seega lähtub projekt alati kogukonnast. Selles faasis on tähtis mõelda: kuidas me oleme seotud inimestega, keda see projekt mõjutab? Mida tean nendest mina? Mida teavad minust nemad? Milliste stereotüüpide või eelarvamustega peame kokku puutuma? Kuidas me sellega hakkama saame?

Inimesed, kogukond, ei ole projekti algpõhjus. Tõenäoliselt on algstaadiumis kõige tähtsamaks küsimus: kuidas inimesi algusest peale kaasata? See ei määra mitte ainult projekti edukust või läbikukkumist, vaid ka selle sotsiaalset väärtust tervikuna.



**Läheme Ban Uppa! juurde ...
ja vaatame konkreetset näidet
ühest noorteprojektist:**

Selleks, et teooriale praktilist väärtust lisada, vaatleme käesolevas peatükis Ban Uppa!

lugu, mida võib vaadelda kui näidet projektijuhtimisest.

Alustame oma teekonda Banville'is, otse suurlinna kõrval asuvast väikesest ja endiselt nooruslikust linnakesest. Suur osa linnakese elanikkonnast on sisserändajad, enamasti käivad nad tööl suurlinnas või lähikonnas asuvates tööstuskeskustes. Noorte osakaal elanikkonnas on proportsionaalselt suurem kui riigis tervikuna. Linnakeses on töökohade puudus, edasiõudmine koolis on riigi keskmisest madalam. Kogukonnale on meediast külge jäänud negatiivne kuvand. Seda tuntakse peamiselt sotsiaalse ebastabiilsuse, noorte kuritegevuse ja narkokaubandusega seotud kelmuste poolest.

Me töötame Ban Uppa! juures – kohalikus ühingus, mille moodustasid kaks aastat tagasi õpilased ja õpetajad, kes olid mures noorte inimeste kultuuriliste võimaluste vähesuse pärast. Ühing, mille peamine eesmärk on pakkuda alternatiive tervislike eluviiside ja noorte inimeste kultuurilise ning sotsiaalse arengu osas, on tegelenud peamiselt pärast kooli toimuvate spordiürituste ja paikkonna kultuurisündmuste organiseerimisega. Enamik tegevusi on suunatud noortele, kuid mõne ürituse sihtgrupiks on olnud elanikkond tervikuna.

Oleme kaks sotsiaalala ja noorsootöö tudengit, kes teevad Ban Uppa! juures oma praktikat ja kellele on usaldatud noorte inimeste töö ja tegevuste arendamine. Ban Uppa! juhatus on meid innustanud välja töötama igasuguseid projekte ja tegevusi, mis võiksid noortele inimestele kasulikud olla.

3.2.2 Vajaduste analüüs Miks?

Miks on see projekt vajalik?

Miks see on oluline?

Miks peaksid kõik sellest huvitatud olema?

3.2.2.1 Sotsiaalne analüüs

Sõltumata sellest, kas me kutsume seda sotsiaalseks tegelikkuseks või kogukonnaks – või ühiskonnaks tervikuna – peaks meie algatatud projekt peegeldama tema fookuses oleva sihtgrupi vajadusi, tingimusi ja iseärasusi ja olema nendega kooskõlas.

Ausalt öeldes, enamikel juhtudest on meil olemas idee ja alles seejärel ilmub projekt (see on meie idee). "Jumal tahab; inimene





unistab; projekt on sündinud ...“ ümber sõnastades Fernando Pessoa. Kui kasutada vähem poeetilist väljenduslaadi: me eeldame tihti vajadusi ja – juhuslikke tegureid ühendades – näeme vajadust projekti järele.

Väga sageli sellest ka piisab. Paraku jäävad paljud ideed ja unistused ellu viimata, sest mingil moel ei õnnestu neil saavutada küllaldast kõlapinda tegelikkuses, millele nad keskendunud on. Halvem on siiski see, kui teostamist leiavad väärustunud ideed, mis on mõnikord vastuolus nende inimeste huvidega, keda nad teenima peaksid. Seda saadab tihti inimeste ükskõiksus, et mitte öelda võõristus, lihtsalt sellepärast, et need ideed ei peegelda kogukonna huve. Vahe peitub selles, kui hästi peegeldavad ideed ühiskonna või projekti fookuses oleva grupi vajadusi.

Vajaduste analüüs tuletab meile meelde, et sõltumata sellest, kui imeline üks idee ka poleks, kui tähtis ja kriitiline meie roll ka ei tunduks, pole mingit mõtet sellel, mille järele puudub vajadus. Majanduslikke termineid kasutades: pole mõtet tekitada pakkumist, kui puudub nõudlus. Lähenemisviis, mille raames luuakse kõigepealt vajadus ja sellest tulenev nõudlus, on sotsiaalsfääris liiga riskantne selleks, et seda tõeseks printsipiiks pidada. Me räägime piiratud ressursside eraldamisest, inimestest, osalusest, kodaniku tundest ja noorte inimeste iseseisvumisest.

Vajaduste analüüs hõlmab projekti vajalikkust tekitavaid sotsiaalseid, poliitilisi ja majanduslikke tingimusi projekti töösfääris. Seda saab seostada sihtgrupi või kogukonna üldise sotsiaalse olukorraga. Sotsiaalne analüüs on hädavajalik seepärast, et see peaks määratlema projekti sotsiaalsed sihid ja eesmärgid ning ka rakendatavate tegevuste programmi. Teisalt peaks projekt, eriti siis, kui see on suunatud sotsiaalsele tõrjutusele, olema seotud kohaliku kontekstiga ja olema suunatud muutuste või olukorra parendamise esilekutsumisele. Sotsiaalne analüüs aitab kaasa ka sihtgrupi määratlemisele.

⁴ Fookus sõltub paljuski sotsiaalsest ja geograafilisest ulatusest, millele projekt keskendub. See võib ulatuda naabruskonnast (näiteks noorte õhtuseks kohtumispaigaks sobiva noortekeskuse loomine) väga laia reaalsuseni, nagu seda on Euroopa (näiteks Euroopa noortepoliitika mõjutamiseks sobiva noortekeskuste võrgustiku loomine). Ilmselgelt sõltub see projekti fookuses oleva probleemi tüübist.

Vajaduste analüüs hõlmab kontrolli järgmistes valdkondades:

- Mida asjaomased noored vajavad või soovivad, mida neilt soovitakse ja mida neile soovitakse või mida neilt loodetakse?
- Kui suurt prioriteeti see esindab?
- Kas kogukond ja noored soovivad seda?
- Kas see erineb sellest, mida juba tehakse?
- Kas see on omas kontekstis loogiline?
- Milliseid muutusi võib projekt endaga kaasa tuua?

Selleks, et saada neile küsimustele positiivseid vastuseid, või vähemalt teadmaks, kuidas nendega toime tulla, võivad suureks abiks olla järgnevad küsimused ja vihjed:

- Kes leidis, et need vajadused on prioriteetsed? Kas need inimesed kuuluvad kogukonda või mitte?
- Kas sama asja on samas kogukonnas või selle naabruskonnas varemgi tehtud? Mille poolest oleks uus projekt eriline? Kuidas vältida vigu, mis varasemates projektides ette tulid?
- Kellega on nõu peetud sellise projekti võimalikkusest? Kuidas see sobib kokku piirkonnas asuvate riigiorganite ja eraalgatustega?
- Mil määral võtab see arvesse nende inimeste taotlusi, vajadusi ja soove, keda see aitama peaks? Kuidas me oleme oma vajaduste analüüsi käigus neid kaasanud või nendega konsulteerinud?

Vajaduste analüüs



Ärge:

- rajage oma projekti vastuoludele kogukonna mõjukate inimestega (teid võidakse saboteerida)!
- arvake, et te teate kõike!
- tehke seda noorte inimeste jaoks, tehke seda koos nendega!
- tehke seda ainult seepärast, et see on moekas!
- takerduge passiivsusse, fatalismi või pessimismi!



Tehke nii:

- Küsige projektiga seotud inimeste arvamust!
- Küsige arvamusi erinevatelt inimestelt, sealhulgas potentsiaalsetelt partneritelt, sponsoritelt või lihtsalt neilt, kelle toetust teil võiks vaja minna (vähemalt ei pea te kartma nende vastuseisu)!
- Mõelge sotsiaalsetele muutustele, mille projekt vallandada võib (negatiivsetele ja positiivsetele)!
- Otsige mujal läbi viidud sarnaste projektide tulemusi (kas projektid olid edukad?).
- Pidage meeles, et objektiivset analüüsi ei ole!
- Tehke seda siis, kui tegema peab!
- Julgege liikuda vastuvoolu!



Läheme Ban Uppa! juurde ...

Juhatus on teinud meile ülesandeks hakata määratlema projekti, mis saab meie lipulaevaks ja toob organisatsioonile ja linnakesele kaasa midagi uut. Kuna linnakeses on palju noori inimesi ja noorte kuritegevusest on räägitud palju ja igal pool, oleks juhatus rahul, kui projekt antud teemale mingil moel keskenduks.

Noorte kuritegevus on tõesti suur probleem, samuti mõjub see hävitavalt noorte inimeste imagole. Meie oleme seevastu kahevahel, kas tegemist on tõesti noorte (enamasti poiste) sotsiaalse ja haridusliku probleemiga või on see vaid sümptom, mis tuleneb teistest probleemidest, nagu tööpuudus, väesus ja narkootikumid.

Otsustame:

- minna noorte inimeste kohtumiskohtadesse ja kuulata, mida neil selle kohta öelda on;
- organiseerida mitteametlikus õhkkonnas kokkusaamine, et arutada teemat noorte inimestega;
- vestelda kooli ja kohaliku politsei töötajatega;
- vestelda Lapsevanemate Ühinguga;
- kohtuda teiste kohalike noorte ühendustega.

Vajaduste analüüs



Kirjutage see nüüd taotlusvormi

- Mitmetes taotlusvormides on vajaduste analüüs jaotatud läbi erinevate osade ja küsimuste.
- Enamasti peate vajaduste analüüsi siiski kirja panema alguses, keskendudes projekti kontekstile või rakenduse taustale. Mõned sponsorid/rahastajad võivad küsida otse, milline on teie vajaduste analüüs, kuidas see oli teostatud või ka enamasti, missuguseid muutusi projekt endaga kaasa toob.
- Pidage meeles, et vähesed asjad on omased kõigile inimestele! Tihti tuleb teil anda selgitusi isegi olukordades, mis tunduvad teile enesestmõistetavad. Hoolitsege selle eest, et taotlusvormi kirjapandud analüüs oleks mingil moel kooskõlas teie sponsori finantseerimise prioriteetidega! Ja nagu rahastamistaotluste esitamisel ikka, säästke end praeguste ja tulevaste probleemide eest: olge ausad!





**Vajaduste
analüüs**



Soovitused koolituse läbiviimiseks

Järgnevad küsimusi on kasutatud individuaalses ja grupitöös mitmetel tugeva juhtimisdimensiooniga koolitustel.



Projekti tähtsus

- Miks on projekt vajalik ja tähtis?
- Millisesse kogukonna/sotsiaalsesse konteksti see asetatakse?
- Milliste probleemidega noored/kogukond vastamisi seisavad?
 - Kuidas ja kelle poolt need määratleti?
 - Missugused on nende probleemide põhjused?
 - Missugused on prioriteedid, peamised vajadused? Miks just need vajadused?
- Missugune on suhe noortele inimestele volituste andmisega ja nende olukorra parandamisega?
- Mille muutmisele on projekt suunatud?
- Mis on realistlik ja saavutatav?
- Kas seda on varem tehtud? Kas keegi teine teeb seda? Mis on selles uuenduslikku?

Isiklik motivatsioon ja pädevus

- Miks te projekti ette võtate? Mida loodate projektilt võita/õppida/saada?
- Missugune pädevus või millised oskused on teil selle jaoks olemas? Missugused väärtused sunnivad teid seda tegema?
- Kas teie huvid ja väärtused on ühildatavad projekti sihtide ja üldsusega? Teie organisatsiooni sihtidega?

Organisatsiooni roll ja sihid

- Millisel määral ühildub projekt teie organisatsiooni sihtide, väärtuste, traditsioonide ja kogemustega?
- Missuguseid kogemusi teie organisatsioonil on sedalaadi projektidega?
- Kas teie organisatsioon toetab projekti täielikult? Missugust kasu võib organisatsioon projektist saada? Missugused on riskid organisatsioonile?

Vastates küsimustele, tehke märkmeid sellest, milliseid vastuseid te leidsite ja millistele küsimustele te vastuseid veel ei tea.



3.2.2.2 Institutsioonilised prioriteetid ja väärtused

Kelle poolt?

Harva viib projekti läbi ainult üks inimene. Euroopa noorsootöö praktikas juhib projekte tavaliselt mingi organisatsiooni või institutsiooni struktuur. Igal organisatsioonil on oma sihid ja eesmärgid, oma väärtused ja kogemus. Projekt peaks mingil moel nende sihtide ja väärtustega kokku sobima ning neid peegeldama, vastasel juhul ei pruugi organisatsioon leida põhjust projekti investeerimiseks ja varem või hiljem võib tekkida konflikt institutsiooni, projektitöötaja ja projekti enda vahel.

Projekti jaoks õige organisatsiooni leidmine on samuti tähtis. Pidage meeles, et iga organisatsioon ei suuda tegeleda kõigega; olemas on ka konkreetsete ülesannetega kohalikke institutsioone (näiteks kool või politsei). Sekkumine nende pädevusvaldkonda ei pruugi endaga kaasa tuua positiivseid muutusi. Organisatsiooni väärtused, praktika ja kogemus seavad loomulikult projektidele ja valitud meetodikale teatud raamid. Samuti mõjutavad nad projekti ulatust: väike organisatsioon toetab tõenäolisemalt väikest ja mitte suurt projekti.

Isegi kui projekti idee pärineb organisatsioonilt, kaasnevad sellega alati enesestmõistetavad ja üksikasjalikud läbirääkimised organisatsiooni huvide, väärtuste ja prioriteetide ning kogukonna poolt välja öeldud vajaduste vahel. Need peavad kuidagi omavahel kokku saama.

Näiteks, organisatsiooni sihiks on noorte inimeste harimine tervisliku eluviisi omandamiseks. On tõenäoline, et organisatsiooni kogemusel on teatav mõju ka programmi, kaasatud töömeetodite ja sihtgrupi valiku kujundamisele. Samuti tuleks arvestada organisatsiooni väärtustega, paljuski seetõttu, et seda eeldatakse (eelnev kogemus, kuvand kogukonnas, kokkukuuluvus, jne).



Läheme Ban Uppa! juurde ...

Meie, Matto ja Dali, kaks noorsootöötajat/praktikanti, oleme rääkinud noorte inimestega ja kogukonnas olevate teiste partneritega. Me arvame,

et noorte kuritegevus tuleneb tööpuudusest, narkomaaniast (inimesed varastavad selleks, et osta narkootikume) ja üldisest sotsiaalsest allakäigust, mis viib teiste suhtes hoolimatu hoiakuni. Arvame, et mis iganes projektile me ka ei tuleks, peaks see keskenduma enesehinnangu ja narkootikumidega seotud probleemidele. Me usume, et see peaks looma noortele inimestele võimalusi kogeda ja teha positiivseid asju. See peaks kuidagi purustama vägivalla, eraldatuse ja halva imago nõiarangi ja pakkuma motiveerivaid alternatiive (näiteks välismaal ringireisimist).

See on juhtumisi väga hästi kooskõlas kogemustega, mida omab Ban Uppa!, mille juhatus on otsinud võimalusi nende küsimustega tegeleda. Kohtudes kolleegide ja juhatusega, saime me ohtralt toetust ja nõuandeid. Samuti aga öeldi meile, et organisatsioon on olemas terve kogukonna tarbeks ja seega oleks projekti juures oluline aidata taastada noorte imagot ja noorte suhet ülejäänud kogukonnaga. Samuti ei tohiks projekt olla mingilgi määral moraliseeriv või häbimärgistav: liiga paljudel noortel inimestel on probleeme ja pole mingit mõtet hakata kellelegi näpuga näitama. Meile anti vabad käed tööga pihta hakata ja projekti idee paika panna.

Tehke nii:

- Küsige oma organisatsiooni juhatusest, mida nad ideest arvavad! Kuulake nende soovitusi!
- Rääkige organisatsioonis teiste töötajate või vabatahtlikega (neil võib olla sarnaseid projekte, teil võib nende abi vaja minna)!
- Austage ja hinnake seda, mida organisatsioon võib sellest võita!
- Püüdke saavutada institutsiooni pühendumus, ärge rahulduge ainult sõnadega!
- Kasutage organisatsiooni ressursse ja kogemust!
- Tehke kindlaks, kas tegemist on projekti läbiviimiseks õige organisatsiooniga ja vastupidi!
- Kontrollige, ega organisatsiooni kuvand ei saaks projektile takistuseks (kui võib, siis tehke kindlaks, kuidas seda vältida).

Institutsioonilised prioriteetid





**Isiklik
motivatsioon**



Ärge:

- alustage oma projekti ilma teiste inimesteta ja/või organisatsioonita, kes või mis võiksid teid toetada!
- muutke projekti sellisel määral, et seda ei saa enam teie omaks pidada!
- tallake jalge alla inimesi nende rollides ja pädevuses!
- kartke viia läbi muudatusi, kui need on asjakohased ja mahuvad projekti ulatusse!
- kartke jagada tööd ja vastutust teistega!

laske vastuoludel teie organisatsiooni väärtuste ja projekti tegevuse vahel püsivalt kesta!

**Kirjutage
see nüüd
taotlusvormi**



- Organisatsioonile esitletakse tihti projekti üldine kontseptsioon, vaatamata sellele, et administratiivseid detaile on tavaliselt eraldi küsitud. Juhul, kui rahastaja ei tunne teie organisatsiooni eriti hästi, varustage ta kindlasti informatsiooniga selle kohta, kui lähedalt on see seotud projekti temaatika või sihtgrupiga. Võimalik, et peaksite ka varasemate õnnestunud projektide näite varal tõestama, et teie organisatsioon on usaldusväärne. Tooge selgelt välja seosed projekti ja organisatsiooni vahel! – Ühelgi organisatsioonil pole kohustust olla aktiivne korraga kõigil rindel!
- Ärge saatke liiga palju informatsiooni või meediaväljavõtteid, välja arvatud juhul, kui seda konkreetselt küsitakse.

3.2.2.3 Isiklik motivatsioon

Igal noorsootöötajal on projektide alustamiseks omad motiivid. Motivatsioon võib olla ametialane (uute lähenemiste proovimine, soov oma karjääri arendada) kuid ka isiklik (eriline mure probleemide pärast, millega projekt tegeleb, soov reisida välismaal ...).

Asjast selge ülevaate andmine tähendab ka oma isikliku seotuse või motivatsiooniga arvestamist. Me ei tee projekti ainult teistele, vaid ka endale. Isegi, kui meid motiveerib puhas heategevus või omakasupüüdmatuse, sunnib meid tagant ikkagi meie soov aidata või teenida. Me ei peaks projektiga liituma ainult omaenda huvide ajel. Siiski on aus nendegagi arvestada.

Kuigi motivatsiooni ei pea avalikustama projekti esitlusel, peaks see noorsootöötajale endale selge olema, sest motivatsioon mõjutab töötaja tegevust ja tema seotuse ning pühendumuse ulatust. Samuti on asjaga seotud inimesel siis kergem:

- avastada võimalikke huvide konflikte,
- kindlustada ootuste täitumist,
- võimalusel ootusi tähtsuse järjekorras,
- saada toetust teistelt selleks, et realiseerida motivatsioon.

Ka motivatsioon on tihti seotud sellega, kui lähedal me oleme sihtgrupile või projekti teemale. See võib mõningatel juhtudel oluliseks osutada, sest võib aidata muuta vastuvõetavamaks meie osalust ja projekti teravikuna (näiteks ka mina olen noor inimene, kes on kunagi noorte kuritegevuse ohvriks langenud). Vähemalt võib see näidata oskust suunata inimesi projektis osalema.

Motivatsioonile on lähedane ka projektijuhi pädevus projektiga tegelemiseks. Kuigi konkreetselt öeldes on see osa "ressursside" peatükist, on tõsi, et enne projektiga liitumist peaks inimene analüüsima ennast vajaliku pädevuse või lisaoskuste koha pealt (see võib muuta lihtsamaks teiste inimeste projektiga liituma kutsumise).

Kuid kui vajalike erioskuste hulk osutub liiga suureks, võib neid leida organisatsioonist või tuleb neid otsida kusagilt mujalt (mis aga maksab raha ...).



Tehke nii:

- Kasutage vajadusel lisakoolitust (see on hea võimalus enesearendamiseks)!
- Arutage oma ametialased eesmärgid organisatsiooniga läbi!
- Tunnistage endale, et nii teil kui teie kolleegidel on oma egod ja vajadused.
- Tehke selgeks, mis teeb teid projekti juures õnnelikuks (see on miski, mida te tahate kaitsta)!
- Kasutage projekti kui võimalust ametialaseks arenguks ja innovatsiooniks.

Ärge:

- üritage jätta muljet, et teate rohkem kui te tegelikult teate!
- häbenege järgida oma isiklikke või ametialaseid sihte.
- valetage iseendale, miks te projektiga tegelete.
- kartke paluda abi.
- kasutage inimesi või organisatsiooni ainult oma isiklikel eesmärkidel.

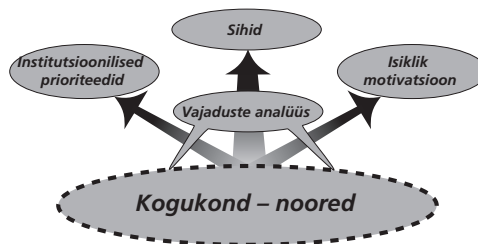
Kirjutage see nüüd taotlusvormi

Ükski taotlusvorm ei küsi teilt midagi teie isikliku motivatsiooni kohta, pidades organisatsiooni võimekust peamiseks kriteeriumiks projekti läbiviimise suutlikkuse määratlemisel.

Tihti soovivad sponsorid aga teada sedagi, kes projekti juhtimisega reaalselt tegeleb, kuidas see isik või isikud värvati jne. Sellisel juhul on teie huvides näidata, et projekti juhtimisega seotud isikud:

- on kompetentsed
- on teema või organisatsiooniga kuidagi seotud (seni kuni see ei takista neil vaatamast teemale kõrvalseisja pilguga)
- on motiveeritud ja neid võivad konkreetsete ülesannete või funktsioonide korral aidata teised inimesed.

Kui te milleski kahtlete, ärge kirjutage palju! Kirjutage ainult seda, mis võiks rakendusele kaasa aidata, muul juhul võib kirjapandu ka kahju teha



Ban Uppa! juures...: Matto ja Dali motivatsioon

Oleme mõlemad lõpetamas oma noorsoo- ja kogukonnatöö õppusi. Tahame sellest kogemusest häid tulemusi saada, sest usume, et see aitab meil tööd

leida. Matto sündis tegelikult Banville's ja on kogu oma elu seal elanud. Tema arvates on kätte jõudnud aeg kodukogukonna noortega midagi kasulikku ette võtta ja ta tunneb seal töötamise üle uhkust. Ta tunneb Ban

Uppa! inimesi ja arvab, et kui projekt õnnestub, võiks ta seal töötada alaliselt. Dali pole samuti kaugelt pärit, kuid ta ei tunne end Banville's koduselt. Enamaltjaolt soovib ta saada kogemust "probleemsest piirkonnast", mis on talle kui naisele veelgi tähtsam, kui tal tuleb astuda vastu oma meessoost kolleegidele.

Oleme mõlemad noored inimesed ja sarnaselt meie kolleegidele Ban Uppa! juures, arvame, et noored ei lähe tegelikult kellelegi korda, sest keegi ei võta neid tõsiselt.

Isiklik motivatsioon





3.2.3. Sihtide määratlemine

Mille jaoks?

Vajaduste analüüsi tulemusena oleme nüüd teadlikud sellest, miks on see projekt oluline. Arvestades Banville'i olukorra keerukust on ka organisatsioon otsustanud eelistada teatud liiki projekti, mis keskendub enesehinnangule ja tervislikele eluviisidele.

Nüüdseks teame ka, mida Matto ja Dali otsivad ning mis neid motiveerib.

See peaks meid viima otsuseni, mille jaoks me selle projekti teeme – mis on selle sihid, mida see üritab saavutada pikas perspektiivis.

Sihtide määratlemine on tegevuste ratsionaliseerimise ja kontsentreerimise esimene samm, sest neid lugedes peaks inimene saama selge pildi: fookuses olevatest probleemidest, sihtgrupist/sihtgruppidest, meetodikast, promootorist, geograafilisest ulatusest ning muutustest, mida projektiga loodetakse esile kutsuda.

Sihid peegeldavad projekti esmast prioriteeti. Sihte defineeritakse tihti kui üldisi ülesandeid või eesmärke: mida projekt või organisatsioon saavutaks juhul, kui see oleks 100% edukas. Need määratlevad projekti olemasolu põhjuse ja selle otstarbe. Sihtide seadmine on sarnane missiooni sõnastamisele (ingl Mission Statement).

Sihid moodustavad kogu projekti haridusliku, ideoloogilise ja operatiivse raamistiku. Mis iganes tegevusi me ka ei kavatsiks, mis iganes meetodikat me ka ei järgiks, peaksid need olema ühildatavad sihtidega. Sihid ei tohiks projekti jooksul muutuda: sihtide muutus tähendaks kogu projekti muutmist tervikuna!

Mõnele inimesele ja mõnes kontekstis tegutsemisele on omane sotsiaalsete ja hariduslike sihtide eristamine. Selline vahetegemine pole alati kasulik ega vajalik. Siiski, nende määratlemine võib meil aidata paremini mõista seda, millest me räägime.

Sotsiaalsed sihid

Projekti keskmes olevad muutused sotsiaalses keskkonnas või sihtgrupi olukorras (näiteks eemaldada Banville'i noored sotsiaalsest eraldatusest või võidelda noorte kuritegevuse vastu).

Hariduslikud sihid

Samal ajal, kui sotsiaalsed sihid on seotud sotsiaalse keskkonna muutmisega, püüavad

Soovitused koolituse läbiviimiseks

Järgnevaid küsimusi on kasutatud individuaalses ja grupitöös mitmetel tugeva juhtimisdimensiooniga kursustel.

- Mis on teie projekti eesmärk?
- Milliseid muutusi kutsub projekt esile projektiga seotud sotsiaalses/politiilises keskkonnas (riik, region, kogukond, sihtgrupp, organisatsioon)?
- Kuidas peaks projekt vastama noorteprogrammi või selle liikmeks oleva organisatsiooni globaalsetele eesmärkidele?
- Mida peaks projekt 100% edukuse juures saavutama?

Sihid peaksid olema kokkuvõtlikud ja väljendatud ühe või väga väheste lausetega, mis sisaldavad projekti olemust ja mida on võimalik lugeda peaaegu sõltumatult ülejäänud projektist.

hariduslikud sihid esile kutsuda muutusi üksikisikutes või sihtgrupis. Teisisõnu, mida noored õpivad, millised volitused neile antakse ja milleks (näiteks narkootikumide ja HIV-ga seotud riskide teadvustamine).



Ban Uppa! juures

Matto ja Dali sihid

Oleme jõudnud oma projektianalüüsi viimasesse faasi. Oleme konsulteerinud teistega, kontrollinud projekti ja selle üksteisega läbi arutanud. Meil on mulje, et Banville'i noored ei ole tõepoolest motiveeritud ja mõnel neist on kalduvus kergesti noorte kuritegevuse ja vägivalda löksu langeda. Ilmselt seepärast, et tulevik tundub neile tume. Narkootikumide olemasolu muudab kogu probleemi oluliselt tõsisemaks. Lisaks väga raskete terviseprobleemide põhjustamisele, häbimärgistab narkomaania kogu naabruskonda ja tingib noorte kuritegevuse kasvu. Samuti on see enesega kaasa toonud konfliktid perekondades.

Arvame, et noorsootöötajad peaksid keskenduma noorte inimeste enesehinnangu tõstmisele, pakkudes neile tervislikumaid alternatiive ja edastades selget sõnumit narkootikumide kohta. See on miski, mida me oma arust kõige paremini teha oskame. Tehes oma ettekannet Ban Uppa! juhatusesele, defineerisime oma projekti sihid järgmiselt: Pakkuda Banville'i noortele tervislikke alternatiive vaba aja veetmiseks, tõstes noorte

Sihtide määratlemine





Kirjutage see nüüd taotlusvormi

- Mõnes vormis küsitakse teilt sihte, kuid enamasti palutakse ära näidata eesmärgid. Sellisel juhul on kirjutaja ülesanne tagada, et sihid oleksid esitletud eesmärkide kohal laiuv "vihmavarjuna".

Teistel juhtudel võib küsimus lähtuda organisatsiooni prioriteetide kirjeldusest.



- Valdavalt peaksid sihid olema kirjutatud loogilise jätkuna pärast projekti konteksti/vajaduste analüüsi esitlust. Sihid esindavad selles vajaduste meres prioriteeti; on oluline, et nende lühikeste lausetega saaks kõik selgeks.
- Alati tekib dilemma, millisel määral peaks olema konkreetne ja millises osas jääda üldsõnaliseks. Sihid on globaalsed eesmärgid, kuid sellest hoolimata peaksid nad määratlema:

- sihtgrupi;
- probleemi, millega tegeletakse või pakutavad muudatused;
- projektiga kaetava piirkonna (näiteks linn, ringkond, terve riik ...);
- mõningase kirjelduse metoodikast ja/või edastatavatest väärtustest.

Sihtides ei tule mainida kuupäevi ega seda, kuidas eesmärke saavutatakse (välja arvatud väga harvadel juhtudel). Seda käsitletakse teistes osades.



enesehinnangut, sotsiaalset osalust ja vaimset aktiivsust, et vältida narkosõltuvuse teket naabruskonnas, töstes noorte enesehinnangut, sotsiaalset osalust ja vaimset aktiivsust.

3.2.4 Konkreetsed eesmärgid

Mis?

Projektijuhtimise seadus nr. 1

"Üks projekti häguste eesmärkide eelseid on see, et nad aitavad vältida kulude prognoosimisega seotud piinlikkust."

Projekti määravad ennekõike aeg (projektidel on algus ja lõpp) ja eesmärgid: mis tuleb projekti käigus etteantud aja jooksul saavutada.

Eesmärkide määratlemisel on oluline tähtsus projekti muutmisel realistlikuks ja saavutatavaks. Projekti eesmärke lugedes peaks inimene saama üsna hea ülevaate sellest, mida projekti käigus konkreetselt tehakse või saavutatakse.

Eesmärgid on projekti praktikasse rakendatud sihid. Kui sihid on üldsõnalised ja need on suunatud kaugele, siis eesmärgid on konkreetsed ja kui võimalik, siis ka täpsed. Eesmärgid tuleks defineerida sellistena, et nad oleks:

- **Konkreetsed.** Mida te täpselt püüate saavutada? Kui palju inimesi on kaasatud või asjaga seotud? Mitu tegevust? Millistele konkreetsetele probleemidele tähelepanu pööratakse? Missugune on inimeste pädevus? Mis projekti tulemusena muutub? Mida tekitatakse?

- **Arvukad.** Üht projekti saab jagada mitmeteks eesmärkideks ja seda tuleb ka teha. Sellel on mitmeid eeliseid: see võimaldab igat eesmärki ja kogu projekti poolt pakutavat potentsiaali lihtsamalt planeerida ja kontrollida. Pealegi, kui eesmärgid on ära jagatud, on analüüsifaasis lihtsam tulemusi hinnata. See aitab mõista, milliseid otseseid ja kaudseid, hariduslike ja sotsiaalseid ning institutsioonide ja osalejate eesmärke projektis saavutatakse.

- **Hinnatavad.** Mida konkreetsemad on projekti eesmärgid, seda lihtsam on neile hinnangu andmine. Kui eesmärgiks oli 500 inimeseni jõudmine, saan ma teha prognoosi, mitme inimeseni on jõutud ja millisel määral on eesmärk täidetud. Kui eesmärgiks on lihtsalt "jõuda nii paljude inimesteni kui võimalik", on hinnangu andmine oluliselt raskem ja laialivalguvam, sest (loodetavasti) õnnestub mul alati kellegi juurde välja jõuda. Vähemalt mõned ees-

Konkreetsed eesmärgid





Konkreetsed eesmärgid



märgid tuleks sõnastada nii, et need oleksid mõõdetavad.

- **Ajastatud.** Eesmäärke võib jagada ajaliselt: lühiajalised, keskmise pikkusega ja pikaajalised, sõltuvalt projektist. Kuid igal juhul tuleb kõik eesmärgid püstitada soovitava täitmise aja järgi.
- **Realistlikud.** Projektiga kaasnev motivatsioon ja otsustusõiguse delegeerimise potentsiaal ei realiseeru, kui eesmärgid ei ole saavutatavad. Liiga kõrgete eesmärkide püstitamine võib paberil kena välja näha, aga enamasti tuleb teie bluff analüüsi käigus päevalgele. Eelistatav on seada madalamaid, konkreetseid ja kättesaadavaid eesmäärke, mille saavutamine on märgatav ja kus te riskite saavutada pigem enam kui oli välja kuulutatud.
- **Paindlikud.** Eesmärgid ja kogu projektiplaan moodustavad kokku harjutuse, mille käigus valmistatakse ette ja prognoositakse erinevaid ühisele sihile suunatud tegevusi. Projekti teostamise alguses tuleb teha regulaarseid analüüse ja kontrole, ametlikult ja mitteametlikult. Selle tulemusel võib osutada vajalikuks mõningate muudatuste tegemine, sealhulgas mõnede eesmärkide ümbersõnastus või ajakohastamine (eriti juhul, kui mõned eesmärgid sõltuvad eelmiste saavutamisest). Paindlikud eesmärgid ei tähenda seda, et neid võib kogu aeg muuta, vaid seda, et tegelikkuse ja efektiivsuse huvides viiakse teadlikult sisse mõningaid muudatusi. Kui projekti planeerimise kogu mõte seisneb selles, et aidata meil kontrollida projekti kulgu, on parem kohandada teadlike muudatustega – olles suuteline kaaluma võimalike alternatiivide vahel – kui olla sunnitud neid omaks võtma ilma valikuvõimaluse või teadmisseta, kuidas need ülejäänud projektile mõjuvad.
- **Tegevustes äratuntavad.** Eesmärgid on tegevustest erinevad. Need väljendavad seda, milleni soovitakse projekti käigus jõuda, mida soovitakse saavutada või realiseerida. Nad erinevad tegevustest selles mõttes, et tegevused on tee eesmärkide saavutamiseks. Kõik tegevused peaksid olema suunatud ühe või enama eesmärgi saavutamisele. Kõik eesmärgid peaksid olema otseselt või kaudselt äratuntavad ühes või enamas tegevuses. Hoiduge tegevustest, mille kohta te ei leia vastavaid eesmäärke ja vastupidi!

Kas teie eesmärgid on ARUKAD?

(ingl SMART)

- Konkreetsed (**S**pecific)
- Mõõdetavad (**M**easurable)
- Saavutatavad (**A**chievable)
- Realistlikud (**R**ealistic)
- Ajastatud (**T**imed)

Tehke nii:

- Arutage/vaielge oma eesmärgid läbi inimestega, kes on projektiga seotud (sihtgrupp, partnerid, kolleegid).
- Püüdke nende formuleeringu ja definitsiooni kohta saada arvamusi teistelt inimestelt.
- Küsige endalt, kas neid on kunagi võimalik hinnata, kuidas ja millal.
- Arvestage sellega, et kui need ei ole selged teie enda jaoks, pole nad seda ka teiste jaoks.
- Kirjutage kõik üles ja kasutage eesmäärke oma kommunikatsioonis ja esitlustes (see pole ainult vahendite kogumise harjutus).

Ärge:

- häbenege oma eesmäärke üle vaadata, kui te peate seda põhjendatuks;
- ajage eesmäärke ja tegevusi omavahel segamini;
- defineerige eesmäärke, mida te ei katse saavutada;
- defineerige ainult ideaalseid, mõõdetamatuid eesmäärke;
- saage projekti formaalsuste orjaks! Projekt peaks elama ja lõpuks surema. Seega võite ja peate te sisse viima muudatusi (olge sellest teadlikud!).



Kirjutage see nüüd taotlusvormi

- Enamikus vormidest küsitakse teilt lihtsalt projekti eesmärke. Mõnel vormil küsitakse, mida te soovite saavutada, teistel aga mõnikord kokkuvõtlikult, milliseid tulemusi te oma projektilt ootate.
- Olles eesmärgid määratlenud, ei tohiks olla raske neid rakenduslikku vormi teisendada. Kui eesmärgid on ARUKAD (SMART), on nad piisavad, et anda lugejale selge ülevaade sellest, mida te soovite teha ja mida see endaga kaasa toob.
- Eesmärgid peaksid olema lihtsad ja kergesti mõistetavad. Ärge uputage neid lõikudepikkusesse ilukirja. Kui te peate midagi selgitama, peaksid selgitused tulema vajaduste analüüsist või muul juhul olema lühidalt kirja pandud.
- Vältige kordusi.
- Ärge eeldage, et lugeja teab või eeldab, mida te teha soovite. Väljenduge selgelt. Kui tahate välja anda raamatut ja õpetada inimesi seda lugema, siis nii ka öelge!
- Kui teile tundub, et taotlusvormid sisaldavad kordusi (näiteks küsides sihte, eesmärke, programmi, eeldatavaid tulemusi ...), täitke kindlasti ära kõik väljad, isegi juhul kui teile tundub, et kordate end. Vajadusel küsige selgitusi.
- Hoolitsege selle eest, et kirjapandu sobiks teie poolt tehtud analüüsi, projektiga tegeleva organisatsiooni ja eesmärkidega; et kõik oleks selge.
- Arvestage sellega, et projektitaotlusi hindavatel inimestel on tavaliselt ulatuslikud projektialased kogemused. Seega nad teavad, et tihti on peamiseks mulje avaldajaks just eesmärgid. Nende formuleering peegeldab sageli ka kõike muud. Seega, võtke endale piisavalt aega ja määratlege eesmärgid korralikult.



Eesmärgid ei kujuta endast iseseisvaid ideale: lõppsihiks on alati projekt. Eesmärke (tulemusi) ja protsessi (inim- ja sotsiaalseid suhteid) väärtustavate argumentide vahel rõhutaksime fakti, et näiteks inimsuhete, sealhulgas sotsiaalsete suhete ja õppimishoia-kute kvaliteedi parendus või areng, saab olla, ja peakski olema, teisendatud eesmärkideks. Eesmärgid ei ole ainult asjad, mida toota, esmalt on nad siiski saavutatavad ideaalid: materiaalsed või mittemateriaalsed.



Ban Uppa! juures ...: Matto ja Dali täitsid taotlusvormi!

Siin on üks väljavõte: Teie projekti sihid ja eesmärgid

Peamine siht:

Pakkuda Banville'i noortele tervislikke alternatiive vaba aja veetmiseks, tõstes noorte enesehinnangut, sotsiaalset osalust ja vaimset aktiivsust, et vältida narkosõltuvuse teket naabruskonnas, tõstes noorte enesehinnangut, sotsiaalset osalust ja vaimset aktiivsust.

gut, sotsiaalset osalust ja vaimset aktiivsust, et vältida narkosõltuvuse teket naabruskonnas, tõstes noorte enesehinnangut, sotsiaalset osalust ja vaimset aktiivsust.

Konkreetsed eesmärgid:

- Algatada ühiskondlik kampaania narkootikumidega seotud riskidest noorte seas.
- Pakkuda ja organiseerida Banville'is kultuurilisi noorsootegevusi nädalalõppudel.
- Organiseerida meeskond, kes teeks tänavatel iseseisvat tööd kahel õhtul nädalas maist kuni oktoobrini.
- Luua ja koolitada kaheksast noorest inimesest koosnev grupp, mille liikmed oleksid oma koolides eakaaslaste koolitajad ja juhendajad.
- Vähendada ühe aasta jooksul noorte kuritegevuse ja kriminaalsete juhtumite arvu ühe kolmandiku võrra.
- Luua ennetavaid poliitilisi koosmõjusid ja partnersuhteid politsei, koolide osakondade ning Ban Uppa! noorsootöötajate vahel.
- Toetada noorte inimeste püüdeid arendada sisukaid tegevusi, mis toetaks nende imagot naabruskonnas.





Soovitused koolituse läbiviimiseks

Nii, konkreetselt, mida te ikkagi täpselt oma projektiga saavutada tahate...

- Reageerida määratletud vajadustele?
- Püsida sihtide piires?
- Harida oma sihtgruppi?
- Teha projekt realistlikuks?
- Kas te saate määratleda pikaajalisi, keskmisele perioodile mõeldud ja lühiajalisi eesmärke?

- Mis on peamised eesmärgid?
 - Kuidas/millal peate võimalikuks nende analüüsi?
 - Missuguseid eesmärke saab muuta? Missuguseid mitte?
 - Kas te suudate seostada oma eesmäärke erinevate (alternatiivsete) tegevustega?
 - Kuidas ja millal suudate kontrollida, kas eesmärgid on täidetud?
- Kas teie sihte ja eesmärke lugedes selgub, et need sobivad üksteisega?

- Seada sisse lähikontaktid sarnaste noortegruppidega vähemalt kahes muus Euroopa riigis, eesmärgiga arendada noorsoovahetust.

3.2.5 Strateegia ja meetodika Kuidas?

Jah, aga ... kuidas me seda tegema hakkame?

Meetodika on sotsiaalne, hariduslik või organisatsiooniline protsess, läbi mille tegutsetakse kooskõllaliselt eesmärkide täitmise nimel; see on viis, kuidas erinevad tegevused eesmärkide täitmisel üksteisega seonduvad.

Meetodikat ja töömeetodeid aetakse tihti omavahel segi ja nad põhjustavadki sageli segadust, kuid tähtis on proovida neid teineteisest lahus hoida. Meetodika keskendub enamasti globaalsele aspektile ja kontseptsioonile; töömeetodid on seevastu enamjaolt seotud konkreetse tegevusega, nad on pigem erinevate tööde teostamise või eesmärkide saavutamise modus operandi (eesti k. tegutsemisviis). Meetodika määrab kindlaks organiseeritavate tegevuste tüübi ja järjekorra. Töömeetodid seevastu viitavad aga ühele paljudest viisidest, kuidas mingit tegevust teostada.

Meetodika on tihti nähtamatu vaatamata sellele, et seda saab selgelt sõnastada. Kui minu eesmärk on võita narkokaubitsejaid, on mul mitu võimalikku meetodikat, nagu näiteks: lasta nad kõik arreteerida; võtta neilt kliendid ära; lasta kõik kliendid arreteerida või legali-

seerida narkootikumid. Tavaliselt määratakse meetodika järgnevate tegurite poolt:

- võimalikud vahendid (telekampania asemel jätkub meil raha ainult plakatite jaoks);
- organisatsiooni ja personali kogemus ning oskused (keskendume sellele, mida me oskame: näiteks puhkuselaagrite ja väikesete gruppide tegevuse organiseerimine);
- organisatsiooni ja projekti filosoofia ja väärtused (näiteks, eelistame otsust isikliku lähenemist, mis eelistab mastaapsetele üritustele üksikisikut);
- kalender ja järelejäänud aeg;
- ühiskondlik ja sotsiaalne keskkond, millega me töötame (väikesest kohalikust grupist anonüümse üleriigilise publikuni);
- meie oma lähenemisviis noortele inimestele, haridusele ja projektidele.

Meetodika on tähtis seepärast, et ta suunab projekti planeerimist ja organiseerimist. Sama meetodika võimaldab mitmeid erinevaid tegevusi, kuid annab samas ka esmase signaali selle kohta, kuidas eesmärkidele lähenetakse.

Samuti on tähtis, et strateegiat ja meetodikat oleks võimalik selgitada nii, et see oleks arusaadav teistele, eriti teie partneritele ja projekti osalistele. Inimesed peavad mõistma protsessi, mille osalisteks te neid kutsute; see võimaldab neil protsessist kasu saada, sellesse panustada või seda vajadusel muuta. Segadus meetodika ümber viib tavaliselt vigadeni programmis ja raskusteni alternatiivide esitlemisel ja nende analüüsil.

Strateegia ja meetodika





Strateegia ja metoodika



Rääkides metoodikast, on kõige tähtsamad elemendid, millele tähelepanu pöörata, järgmised:

- *Sidusus*. Meie programmi erinevad komponendid peavad moodustama loogilise terviku ja esindama sihtide ja eesmärkide poolt loodud raamistikku. Samuti peavad nad olema sidusad ajalisel mõttes (näiteks, esmalt informatsioon, seejärel koolitus).
- *Ühitatavus*. Vaatamata paindlikkusele, mis teeb projektist "elava" üksuse, peab meie tegevus olema kooskõlas sellega, mille eest me seisame ja mida me väärtusteks peame.

Tehke nii:

- Analüüsige pakutud tegevuste plaani ja protsessi alternatiive.
- Proovige prognoosida sündmuste jada kõrvalmõjusid või selle reaktsioone.
- Mõelge, kas teie osalejad või sihtgrupp mõistavad teie poolt neile pakutavat protsessi.
- Mõelge meetoditele ja väärtustele, mis peaksid olema nähtavad sellisena, nagu projekt on planeeritud ja organiseeritud.

Ärge:

- reastage tegevusi suvaliselt, lootes, et need omavahel juhu läbi kokku sobima hakkavad;
- sattuge segadusse, kui asi tundub liiga keeruline. Hoolitsege selle eest, et teie plaan oleks loogiline ja et te suudaksite seda seletada;
- sajage omavahel segamini metoodikat ja töömeetodeid. Mõned inimesed kasutavad neid termineid teineteise asemel, kuid seda ei tohiks juhtuda, kui te teate, mis on nende tähendused.

Näiteks satub minu projekt, mille eesmärk on korraldada kampaania maksudest kõrvalhoidmise vastu, tõsisesse hätta, kui selgub, et me ise hoiame maksude eest kõrvale ... Hariduse vallas – isegi mitteformaalse hariduse korral – on teooria ja praktika ühitatavus äärmiselt oluline.

- *Tõhusus*. Kõik, mida te konkreetsete tegevustena ette võtate, peab püüdlema tõhususe poole. Eesmärgiks pole mitte ainult nappide ressursside maksimaalne ärakasutamine, vaid ka projekti genereeritud potentsiaalset maksimumi võtmine. Näiteks peaks metoodika tagama selle, et tekkivad koosmõjud, et tulemused saavad kättesaadavaks parimal hetkel, et hindamine toimub viisil ja ajal, mil tulemused on veel kasutatavad jne.



Ban Uppa! juures ...: Matto ja Dali

- *Nii, kuidas me seda nüüd teeme?*
- *Nojah, me peame:*
- *Organiseerima tegevusi nende vaba aja sisustamiseks, nagu sport või noortekohvik ... võib-olla telkimine ühel nädalavahetusel ...*
- *Peame küsima noortelt, mida nad tahavad. Aga kõigepealt peame me neile näitama, et oleme valmis neile midagi pakkuma ... et anda neile hea eeskuju.*
- *Samuti peame väga selgelt käsitlema narkootikumide probleemi ...*
- *Kuid kui me tahame tõsta nende enesehinnangut ja sotsiaalset osalust, peame neid kaasama ja toetama. Ehk saavad nad narkootikumidesse puutuva töö ise ära teha. Võiksime moodustada grupi ...*
- *Aga see tähendab, et me peame neid koolitama ja toetama!*
- *Mulle tundub, et ma mõtlesin välja:*

- *Võiksime organiseerida mõningaid ühiskondlikke tegevusi, nagu telkimine, ja me võiksime avada noortekohviku. See aitaks meil paljude noortega tutvuda ja selgitada välja, kes on kõige altimad meiega koostööd tegema.*
- *Samuti võiksime organiseerida mitteametlike diskussioone Banville'ist ja vägivallast. Lihtsalt sellepärast, et saada ülevaade lahendustest, mida noored oma vaimusilmas näevad.*



Tegevusplaan



- *Võime organiseerida mõned juhtimiskursused neile, kes on huvitatud meiega koostöö teemisest – teatavat liiki eakaaslaste koolitusmeeskond ... Neil kursustel peaksid nad vormima idee selle kohta, missuguseid tegevusi nad läbi viia soovivad.*
- *Meil võiks olla grupp, mis valmistab ette kampaaniat narkootikumide kohta ... Koolidele ja peredele ...*
- *Ja siis me saame hakata organiseerima tegevuste programmi suvevaheajaks. Ma ei tea, millest nad võiksid huvituda, kuid ilmselt oleks noorsoovahetus mõnede jaoks hea idee. Spordifestival pakkus päris paljudele huvi.*
- *See on hea, sest nii me tekitame huvi meedias ja ükskord ometi võib sealt tulla nende noorte kohta positiivseid sõnumeid.*
- *Peame otsima võimalusi eakaaslaste gruppide liidrite toetamiseks – nii rahalisi kui ka motiveerivaid võimalusi. Tuleb näha, milleks Ban Uppa! võimeline on!*
- *Peaksime võtma ühendust suurlinnaga välismaiste sõpruslinnade teemadel. See võiks olla hea algus kontaktide sisseseadmiseks sarnaste projektidega ja võib-olla saaksime hakata uurima ka noorsoovahetuse teostatavust.*
- *Jah, see võib eakaaslaste motiveerimisel oluline olla! Olen kindel, et neile tõesti meeldiks reisida! Kõigile noortele meeldib!*
- *Nii, esiteks tekitame neis huvi. Siis me konsulteerime nendega. Koolitame välja eakaaslaste juhid. Teeme kampaania. Selleks ajaks peaks meil olema piisavalt kontakte ja usaldus nende kaasamiseks noorsoovahetusse ja spordifestivalile. Me saame nad meediasse. Kaasame nad Ban Uppa! juurde.*
- *See võib olla suurepärase projekt! Peaksime kavandama mõne noortepeo või festivali kuhugi lõpupoole. Oleks hea saada teada nende arvamust meie töö kohta.*
- *Vabanda, Dali. See ei ole meie projekt. See on nende projekt!*

3.2.6 Tegevuse planeerimine

Mis? Millal? Kus? Läbi mille?

Kõik, mis on projektis eelpool nimetatud, tuleb nüüd praktiliselt kokku panna plaaniks, mis sisaldab ajakava, koos tegevuste kohamääratlustega jne.

Tegevusplaan on osa, mis on üldsusele kõige nähtavam. Samuti pöörame sellele enim tähelepanu meie, kui me mõtleme sellele, millest projekt koosneb. Tegevused on vahendid,

läbi mille püüame oma projektile tulemusi saavutada.

Loomulikult võib igal üksikul tegevusel olla oma konkreetne funktsioon ja väärtus. Samas annab tegevusele erilise tähenduse asjaolu, et see on projekti osa. Kuna tegemist on projektiga, tuleb tegevused välja mõelda ja planeerida üksteisega seonduvatena. Sarnaselt, mõjutavad eelmiste tegevuste tulemused järgnevat. Tegevused on projekti läbiviimise ja eesmärkide saavutamise vahendid, iga eesmärgi korral (mille olemuse paneb fundamentaalselt paika metoodika) on alati võimalik ette kujutada erinevaid ja alternatiivseid tegevusi.

3.2.6.1 Planeerimine ja ajastus

Projektijuhtimise seadus nr. 2

“Hooletult planeeritud projekt võtab kolm korda rohkem aega, kui algselt eeldati. Hoolikalt planeeritud projekt võtab kaks korda nii palju aega.”

Tegevuste planeerimisel on kõige tähtsamaks ja delikaatsemaks küsimuseks aeg. Loomulikult on võrdselt olulised ka rahalised, materiaalsed ja inimressursid, kuid projekti planeerija ja juhi kõige tavalisem probleem on aeg. Seda sellepärast, et kuna tegevused on tavaliselt mingil moel omavahel ühendatud, võib viivitus ühes tegevuses põhjustada viivitusi kõigis ülejäänutes või takistada nende koosmõju. Oma tegevuste plaani koostamisel võtke arvesse järgmist:

- Projekti algus- ja lõpukuupäevi (projektil on algus ja lõpp).
- Ettevalmistavad tegevused moodustavad alati osa projektist ja seega ka osa tegevuste kalendrist. Peaksite need vähemalt oma ajagraafikusse kirja panema.
- Peaksite kontrollima, kas kõik eesmärgid on defineeritud ja neid on võimalik saavutada mingi tegevuse läbi. Kontrollige samuti, kas kõigile tegevustele on olemas neile vastav eesmärk.
- Suhe tegevuste vahel. Kuidas kasutatakse ühe tegevuse tulemusi järgnevas tegevuses? Millised tegevused sõltuvad teistest?



- Missuguseid ettevalmistusi vajab iga tegevus? Võimalik, et see tuleb arvesse võtta eraldi tegevusena.
- Kas plaan ja ajagraafik on vastavuses teid ümbritseva tegelikkusega? Kas see võtab arvesse institutsioonilisi graafikuid (näiteks koolivaheaegu)? Kas see sobib kehtestatud tähtaegadega (taotlusteks, raportite lõpetamiseks jne)?
- Kas see on juhitav? Kas see on realiseeritav?
- Kas te võtate arvesse mõnd eelnevat hinnangut sarnastele projektidele või tegevustele, et teada, mis töötaks paremini?
- Missugune puhver on jäetud ootamatustele? Milliseid alternatiive olete kaalunud? Mis juhtub, kui mõni tegevus tühistatakse?

Ajakavad ja kalendrid

Oma projekti planeerimiseks võite kasutada kalendrit. See peaks sisaldama nii mitut kuud, kui on tegeliku projekti jaoks ette on nähtud. Võite samuti asetada erinevad tegevused tulevikuväljavaatesse. Selleks kirjutage

erinevad tegevused üles ja tehke iga kuu kohale sissekanne selle kohta, mida nende tegevustega peab ette võtma.

Tihti tuleb eelnevalt teostada hulgaliselt väiksemaid ülesandeid ja töid, millega pole tavaliselt arvestatud (näiteks vahendite taotlemine, partneritega kontakteerumine, noorte huvi kindlaksmääramine, meedia informeerimine, asukohtade broneerimine jne.).

Samamoodi jääb pärast kogu tegevuse lõpetamist täita veel hulgaliselt ülesandeid: arvestuste koostamine, inimeste tänamine, raportite kirjutamine, hinnangu andmine, dokumentide koostamine, järeltegevuste planeerimine jne.

Projekti tegevusi võiksite endale ette kujutada üksteisele järgnevate osaliselt kattuvate paraboolidena (tegevused). Nii on võimalik paremini väljendada projekti tegevusi aegteljel. Selle mittemõistmine viib tavaliselt tegevuste tühistamiseni, projektide peatamiseni või ... igikestvate projektideni.

Tehke nii:

- Kontrollige, mis võib kogukonnas samaks perioodiks juba planeeritud olla.
- Mõelge, millised ühiskondlikud või erainstitutsioonid võiksid olla huvitatud projekti rahastama või toetama.
- Kirjutage kõik tegevused sisse ühte kalendrisse või plaani ja kontrollige, kas tegevuskava on realistlik.
- Arvestage ajaga, mis kulub planeerimisele, ettevalmistusele, teostusele ja analüüsile! Samuti raportite kirjutamisele!
- Arvestage ajaga, mis kulub plaanipärasele vaheanalüüsile..
- Tehke enda jaoks kõigi tööde ajakava – seda isegi juhul, kui üldsus peab nägema vaid tegevuste ajakava.
- Tehke eesmärkide ja tegevuste kontrollnimekiri. Võimalik, et peate neist ühe või teise ümber vaatama.

Äрге:

- pange oma projekti sõltuma ühest tegevusest;
- ülehinnake aega! Tõenäoliselt jääte te ajahätta;
- planeerige liialt paljusid tegevusi samale ajale;
- ülehinnake oma võimeid. Ka vajate energiat ja taastumisperioode;
- jääge igavesti planeerimisfaasi! Peate alustama ka organiseerimise ja teostusega;
- unustage, et täiuslikku plaani pole olemas.

Tegevusplaan





Soovitused koolituse läbiviimiseks

1. Millised on teie projekti erinevad osad?
2. Mis tegelikult juhtuma hakkab?
 - Millal te mida tegema hakkate?
 - Kellega te seda tegema hakkate (kolleegid, partnerid, osalejad)?
 - Milline roll on igas tegevuses teil endal?
 - Kelle abi/toetust te vajate?
 - Kuidas tegevused on ette valmistatud?
1. Kuidas see sobib kooskõlalisse plaani? (Mis roll on igal tegevusel?)
 - Millega te alustate?
 - Millega te lõpetate?
 - Millised tegevused moodustavad teie projekti tuuma?
 - Millised tegevused on teisejärgulise tähtsusega?
2. Kas kõik teie eesmärgid on kaetud tegevustega?
3. Kui paindlik on teie plaan? Kui selge see on?
4. Kui realistlik see on? Kust saate te selle jaoks toetust? Mida teil toetusena (ressurssidena) vaja on? Mida te selle toetuse saamiseks ette võtate?
5. Kas te usute oma kindlalt plaani?



Kirjutage see nüüd taotlusvormi



- Enamikes taotlusvormides sisaldub konkreetne küsimus tegevuste või programmi kohta. Enamasti tuleb teil (ja kahjuks) iga tegevuse kohta eraldi taotlus teha. Kuid sõltumata sellest, kas tegemist on terve projekti tegevuste või ühe tegevuse programmiga, peaksite andma küllaldaselt informatsiooni selle kohta, millal, kus, kelle jaoks, kellega ... vähemalt nähtavate osade kohta. Samuti peaks teie info sisaldama mõningaid ettevalmistavaid ja analüüsitegevusi, välja arvatud juhul, kui teate kindlasti, et sel pole mõtet või kui see võib kahjustada teie väljavaateid toetust saada (näiteks selle pärast, et need tegevused oleksid väljaspool projekti ajakava).
- Kõige tähtsam: kontrollige, et informatsioon oleks õige ja vastavuses eelarvega (näiteks, kui te mainite, et palkate ürituse filmimiseks professionaalse operaatori, kontrollige, kas üritus on projekti osa ja kas operaatori tasu kajastub eelarves). Kõik, mis selle tasemeni ei küündi, annab tavaliselt tunnistust halvast ettevalmistusest.



Ban Uppa! juures

Tee üles! Ban Uppa! uus projekt
Koostanud Dali ja Matto

Tegevuste plaani kavand
(Kommentaarid teretulnud!)

Veebruar-märts:	Ühendusevõtt sponsorite ja rahastamisinstiit-sioonide, välispartnerite ja kontaktidega. Nädala-vahetuse väljasõidu ettevalmistus.
Aprill:	Projekti viimistlus ja avalduste kirjutamine. Liha-võttepühade ajal matk mägedesse. Ettevalmistus kohtumiseks noorsoovahetuse juhtidega. "Noor-soovahetuse löögirühma" loomine.
Mai:	Up Café avamine õhtuti neljapäevast pühapäe-vani. Mitteformaalsed tegevused ja diskussioonid noortega.
Juuni:	Ettevalmistus juhtimiskursuseks eakaaslaste grup-pide juhtidele.
Juuli:	Spordifestival.
August:	Noorsoovahetus (noorsoovahetuse võõrustamine kaksiklinnadega).
September:	Juhtimiskursus. Projekti ülevaatus saavutatud tulemuste valguses.
Oktoober – detsember:	Kampaania narkootikumidest. Kooliklassides. Peredega kultuurikeskuses. Noorsoovahetuse analüüsikohtumine.
Detsember:	Loomulikult on meil ka uusaastapidu!
Jaanuar – veebruar:	Tulemas on veel palju ... Oodake ja vaadake! ... Kuid projekt lõppeb juulis, kui meie praktikan-distaatus läbi saab! Palume teil saata oma kom-mentaarid ja ettepanekud!

Dali ja Matto

3.3 Projekti rakendamine

**Millega? Kellega? Millal? Kus?
Kuidas?**

Projekt on enamat kui lihtne idee, mis püüd-leb realiseerumise poole. Projekt on idee,

mida on muudetud ja tehtud teostatavaks läbi hoolika planeerimine ja mis ka ellu viiak-se.

Pärast planeerimist jõuab kätte aeg projekti-ga tööle asuda. Ausalt öeldes need kaks faasi tihti kattuvad, sest osa planeerimisest juba ongi projekti elluviimine.

Kuid kui me vaatleme projekti sellisena, nagu seda kirjeldatakse tegevusplaanis, on selge,



Ressursside juhtimine



et ühel päeval tuleb need tegevused ette valmistada ja läbi viia.

Käsitleme ainult kahte teostuse aspekti, sest need tunduvad meile kõige üldiselt sobivamad ja asjakohasemad (loomulikult on igal projekti teostusel oma konkreetsed aspektid ja vajadused):

- projekti kaasatud ressursside juhtimine
- projekti teostamise seire/analüüs.

3.3.1 Ressursside juhtimine

Teadmine, mida, millal ja kus me kavatsime teha, aitab meil määrata kindlaks meie vajadused (ja kontrollida, mis meil juba olemas on) selleks, et alustada programmi ettevalmistuse ja praktilise rakendusega. Ressursid võivad olla rahalised (kampaania korralduseks või puhkuseraisiks vajaminev raha), materiaalsed või tehnilised (kohtumisteks sobiv ruum), inimressursid (personal või vabatahtlikud, kes vahetult programmi juhivad) või ajalised ressursid (projekti kõigi faaside efektiivseks läbiviimiseks vajalik aeg).

Saadavalolevate ressursside hindamine võimaldab projekti juhtidel kindlaks määrata, milliseid lisaressursse nad vajavad (ja otsida finantseerimise või toetuse allikaid), millist personali (või vabatahtlikke) läheb tarvis ja millist koolitust inimesed saama peavad.

Samas võib see aga kindlaks määrata ka vajaduse seada sisse partnersuhted teiste institutsioonidega (koolid, teised noorteprojektid jne). Ressursside identifitseerimine muutub loomulikult lihtsamaks pärast konkreetse tegevusprogrammi koostamist.

Selles kontekstis võivad ressursid tingida ka programmi muudatusi, mis on valitud juhul, kui järgitakse üldist metoodikat ja eesmärke. Narkootikumide projektis on televisioonikampaania liiga kallis ja meil pole selle korraldamiseks vajalikku teavet, seega korraldame kampaania koolides ja noortekeskustes.

Tegelikkuses arvestatakse ressurssidega juba esimeses planeerimisfaasis. Kohustus, olla projekti eesmärkide määratlemisel realistlik, sunnib projekti juhte vähemalt mõttes arvestama nende oma ressursside ja põhimõtteliselt saadavalolevate vahendite mahuga (st. vahendid, mida on võimalik taotleda).

3.3.1.1 Ajaplaneerimine

(vt. ka „Organisatsioonijuhtimise T-kit käsiraamat“, alapeatükk 2.3.3)

Projektijuhtimise seadus nr. 3

“Ühtki suuremat projekti ei lõpetata iial õigeaegselt, eelarve piires ja samade inimestega, kes seda alustasid Teie projekt ei saa selles osas olema esimene.”

“Oo, ärge laske ajal end petta, te ei suuda aega võita!”

(W. H. Auden)

“Rien ne sert de courir; il faut partir à point.”
(J. de La Fontaine, jännes ja kilpkonn)

Aeg on võtmelise tähtsusega ressurss – ja parim viis oma ajast maksimumi võtta on seda juhtida!

Mõned realistlikud mõtted ajast:

- aega pole võimalik säästa
 - aega pole võimalik vahetada
 - aega pole võimalik osta
 - aega ei ole võimalik müüa
- aega saab ainult kasutada**

Vihjeid aja efektiivsemaks juhtimiseks

Selleks, et efektiivsemalt valitseda oma aega ja elusid, peaksime:

- pigem tegutsema kui reageerima
- vältima igas suunas rabelemist või mitte midagi tegemist
- planeerima oma tegevusi
- varieerima oma tegevusi vastavalt ajagraafikule
- leidma tasakaalu töö ja lõbu vahel
- leidma tasakaalu töiste, perekondlike ja isiklike tegevuste vahel
- planeerima oma igapäevasesse ajakavva aega lugemiseks, unistamiseks, mängimiseks, naermiseks, mõtlemiseks, sotsiaalseks tegevusteks, üksiolemiseks, õnnelikuks olemiseks ...



Päeva organiseerimine ja planeerimine

Mõned vihjed:

- Reastage oma sihid, pange paika prioriteedid.
- Kasutage ajaplaneerijaid (nädala, kuu ja aasta lõikes).
- Kasutage päevikut või isiklikku märkmikku.
- Koostage päevaplaan.
- Koostage tegemist vajavate ülesannete nimekiri (ingl "TO DO LIST"), seadke need tähtsuse järjekorda ja kätuge vastavalt neile.
- Tehes paberitööd, tegelege ühe paberilehega vaid üks kord!
- Erinevatel aegadel oma päeva jooksul peaksite endalt küsima: "Milline on minu aja parim kasutus – just nüüd?"
- Õppige ütlema EI.
- Hoidke oma laud puhas – vabanege kõigist esemetest/kaustadest, mis pole seotud hetkel käsil oleva ülesandega.
- Raskused enne – tegelege kõige raskemate ülesannetega esmalt, mitte viimasel järjekorras.
- Mis on asja mõte? Miks te osalete mingil koosolekul või arutelul, küsige endalt seda ja püüdke asja mõtte juurde jääda.
- Delegeerige, kui see on võimalik.

Juhtige ise oma aega ja ärge laske ajal ennast juhtida! Ja pidage meeles: ajaplaneerimise kuldreegel on: **"Tegemata liigutus on kaotatud võimalus"**.

Prioriteetide seadmise juhend

Paljudele inimestele on prioriteetide seadmine keeruline ülesanne, mida nad iga hinna eest vältida püüavad. Selle asemel, et proovida selgeks teha, mis vajab tegemist ja see ära teha, teevad nad olukorra keerulisemaks. Nad keelduvad mõistmast, et ülesanded võivad osutuda lihtsaks, kui neile läheneda süsteemselt. Seades prioriteete, peame tasakaalustama:

- kiireloomulised ja tähtsad ülesanded;
- kõigi tegemist ootavate asjade omavahelise suhte;
- aja, mida vajame mingi ülesande täitmiseks.

Järgnev graafik võib aidata langetada otsuseid eriti siis, kui kiirus ja tähtsus on peamisteks kriteeriumiteks.

See graafik näitab, kuidas eri tüüpi ülesannete, kohtumiste ja kohustustega saab toime tulla sõltuvalt kiireloomulisusest ja tähtsusest.

Kiireloomuline/vähetahtis	Kiireloomuline/ülitahtis
Vajaliku aja olemasolul tehke seda ise. Vastasel juhul delegeerige, pange keegi teine seda tegema!	Need asjad tuleks teil kindlasti ise ära teha.
Mitte kiireloomuline/vähetahtis	Mitte kiireloomuline/ülitahtis
Neid asju võib edasi lükata, ignoreerida, täielikult vältida, kellelegi teisele edasi anda.	Neid asju võite ise teha või vähemalt delegeerida kellelegi teisele nii, et alustataks probleemi lahendamisele aluse panemisega või võimalusega kohtumiseks.



Ajaplaneerimine



Olete kindlasti liigses stressis, kui:

- Aastaid tagasi surnud sugulased tulevad teile külla ja soovivad teil veidi puhata.
- Kordate sama lauset üha uuesti ja uuesti, ilma et saaksite aru, et olete seda juba öelnud.
- Päike on liiga kärarikas.
- Puud hakkavad teid taga ajama.
- Näete üksikuid õhumolekule vibreerimas.
- Kuulete pantomiime.
- Usute, et kui mõtlete piisavalt intensiivselt, suudate lennata.
- Asjad saavad väga selgeks.
- Suudate teha hüppenöörihüppeid ilma hüppenööri.
- Teie süda lööb 7/8 taktimöödus.
- Sina ja reaalsus lahutate omavahelise abielu.
- Teile tundub, et inimesed räägivad teiega kahendsüsteemis.
- Te näete ilmutusi, mis puudutavad Elu, Universumit ja kõike muud, kuid ei suuda nende jaoks õigeid sõnu leida enne seda, kui valge kuma kaob ja jätab teid veel suuresse segadusse kui enne.
- Suudate reisida ilma liikumata.
- Happesuse vastastest tablettidest saab teie peamine toiduaine.
- Teil on vastupandamatu soov hammustada oma vestluspartneri nina.

Planeerige oma aega efektiivselt:

Olemasolevast ajast maksimumi võtmine on väljakutseks meist igaühele ja üheks vähestest efektiivsuse tõstmise võimalustest. Proovige oma olemasolevat aega paremini ära kasutada. Kõik inimesed peaksid seda oma plaane koostades regulaarselt tegema.

See meetod rajaneb töö vormidega.

Kuid pidage meeles:

- Ärge oma aega üle planeerige, tehke plaane ainult 80%-le oma ajast.
- Oma plaani järgimiseks läheb teil vaja enesedistsipliini.
- Pidage meeles 80/20 suhtarvu. 20% tegemist vajavale tööle kulub tihti 80% olemasolevast ajast.



3.3.1.2 Finantsvahendid

Igal projektil peab olema eelarve. Eelarve – see on projekti arvestuslik maksumus ja see koosneb alati kulutustest - projekti maksumus - ja tuludest, mis kujutavad endast kulude katmiseks projekti kaasatud ja kasutatavaid ressursse. Eelarved peavad olema tasakaalus. Need ei tohi olla negatiivsed (sest kust kohast siis raha tuleb?). Ka ei tohi nad olla positiivsed (need projektid, millest meie räägime, on mittetulunduslikud).

Sõltuvalt projekti ulatusest võib projekti algstaadiumis osutada üldise eelarve koostamine raskeks ning tavaliselt toimub keskmise vältusega või pikaajaliste projektide korral eelarve täiendamine. Sellest hoolimata ja raskustele vaatamata on eelarve oluline, kuna annab ülevaate projekti realistlikkusest ja mõõtmetest. Ilma eelarveta on projekti võimatu kontrollida, samuti pole võimalik teada, kas projekt ikka teostatav on. Kui te ei tea, kui palju projekt maksab, ei tea te ka seda, kui palju vahendeid teil tarvis on. Nii lihtne see ongi.



Lisaks üldisele eelarvele on teil ilmselt tarvis koostada ka iga tegevuse või vähemalt kõige olulisemate tegevuste eelarved (näit. noorsoovahetus, plakatikampaania jne.). Seda tuleb teha kahel peamisel põhjusel:

- Sageli on vajalikud summad (näit. rahvusvahelise seminari korraldamiseks) nii suured, et vajavad eraldi arvepidamist ja finantseerimist.
- Väga harva on võimalik leida rahastust kogu projektile tervikuna. Ainult vähesed sponsorid lähevad selle peale välja. Isegi need, kes põhimõtteliselt seda teevad, on sageli kehtestanud erandite loetelu (näit. asjad, mida nad ei finantseeri). Tihti on kergem leida sponsoreid ühe tegevuse tarvis, kui kogu projektile (“Me toetame sporditegevust, kuid mitte reisimist - reisimist ei finantseeri me kunagi.”).
- Kaitske elu ja elage kauem. Vältige stressi ja peavalu. Seadke sisse korralik raamatupidamine! Te vastutate kaasatud raha eest, kui mitte juriidiliselt, siis vähemalt moraalselt.
- Olge aus. Mõned inimesed jagavad samuti tegelikku olukorda.



- Olge julge! Teie projekt on hea, ta väärrib seda raha, kuid teil tuleb sellest hoolimata teha selle saamiseks palju tööd! See tasub end ära!
- Veenduge, et teie organisatsiooni võetud kohustused on tõesti kohustused ja ressursside otsimisel seadke need "esiplaanile".
- Küsige nõu ja arvamusi. Finantseerijad võivad teie projekti vastu erilist huvi tunda. Nad soovivad end projektiga enam ja panustavad üritusse rohkem, kui neile jääb mulje, et nende arvamus loeb.
- Üritage jagada personalikulud ja muud üldkulud eelarves laiali kõikidele tegevustele

(välja arvatud juhul, kui taotlete korraga kogu raha!). Vastasel korral võite avastada, et teil on näpud põhjas, kuna kõik soovivad anda oma panuse teie töö tulemustesse, kuid ei soovi teie töö eest maksta!

- Pidage meeles, et peate andma aru kõikidest saadud summadest.
- Sõltumata sellest, kui tülikas finantsaruande koostamine ka pole, on see ikkagi projekti osa. Jah, teie vastutate selle eest!
- Ärge nõustuge eitava vastusega. Proovige saavutada tulemusi mujal. Katsetage teiste tegevustega. Pidage ühendust sponsoriga, kelle poole pöördusite.

Rahaliste vahendite haldamine ja vahendite kogumine



Kirjutades see nüüd taotlusvormi

Iga taotlusega peab kaasnema eelarve, mis sisaldab tavaliselt seda, mida te toetajatelt või finantsasutustelt taotlete.

Ärge unustage:

- pidada oma eelarvet tasakaalus (kulud peavad olema täpselt võrdsed tuludega);
- kontrollida, kui palju toetaja teid toetada saab (mõned finantsinstitutsioonid on kehtestanud piirid projektide või taotlejate organisatsioonide osas);
- uurida järgi finantseerijate valikukriteeriumid, prioriteedid, arvestusreeglid jms. Järgige neid;
- öelda enesele, et eesmärk pole mitte raha saamine, vaid projekti eesmärkide saavutamine;
- hajutada allikaid. Võib-olla saavad nad üksteist täiendada;
- näidata, millise panuse annab organisatsioon ise, vabatahtlikud ja teised toetajad;
- järgida taotlusvormi täitmise reegleid, isegi kui need näivad teile tobedad. Reeglite eiramine on lühim tee eitava vastuse juurde;
- esitada realistlik eelarve! Inimesed on üldiselt teadlikud, mida asjad maksavad! Liiga madalad hinnad näitavad, et te ei suutu asjasse tõsiselt või on teie teadmised puudulikud. Liiga kõrged hinnad osutavad tavaliselt puuduliku juhtimise riskile;
- arvestada kõiki kulusid ja kaastööd, sealhulgas ka mitterahalisi. Vajaduse korral kontrollige, kas sponsor pole kehtestanud piiranguid või reegleid vabatahtlike kaastöö või mitterahalise tulu arvutamisele.



Tehke nii:

- Pidage ühendust sponsoriga, isegi kui te ei saanud vajalikke finantsvahendeid.
- Küsige nõu, kui te kavatsete kasutada või peate kasutama raha muudel eesmärkidel, mitte nendel, milleks vahendeid küsiste.
- Täna oma sponsoreid.
- Kutsuge neid (mingil moel) projektis osalema.
- Hinnake iga panust (mitte ainult "suurt raha").
- viige sisse muudatused kui need on mõistlikud ja tagage ülejäänute teostatavus.

Ärge:

- laske end heidutada eitavast vastusest;
- tehke seda, kui teil selleks raha pole;
- eeldage, et teil on iseenesest mõistetav õigus raha saada!
- arvake, et finantseerijad teavad, kui oluline on teie projekt, kui te pole neile sellest rääkinud;
- alahinnake panuse väärtust, sõltumata sellest, kui väike see on!
- tehke kõike ise. Abi võib saada ka raamatupidajatelt, laekurilt ja ekspertidelt.

3.3.1.3 Vahendite kogumine

Projekti elluviimiseks vajaliku raha leidmine on sageli raske. Kahjuks puudub valem, mille abil oleks vajalikke vahendeid võimalik mõne päeva jooksul leida ja ikkagi on raha peamiseks mureallikaks teel projekti viljade noppimise juurde. Väga paljud projektid on jäänud teostamata rahaliste vahendite puudumise tõttu.

Vahendite kogumine on iseseisev tegevus ning seda ei tohi käsitleda kui midagi, mis lihtsalt projektiga kaasneb. See toiming nõuab ülimalt professionaalset lähenemist. Seda põhjusel, et igal projektil on kindlasti ka konkurente. Projekt peab olema tõhus, veenev ja uuenduslik ning finantseerivale organisatsioonile midagi vastutasuks pakku-

Rahaliste vahendite otsimine ja leidmine võib osutuda kaasakiskuvaks tegevuseks. Halva korralduse ja planeerimise korral võib see aga osutuda masendavaks ja pettumust valmistavaks kogemuseks. Suurtes organisatsioonides tegutsevad professionaalsed vahendite otsijad on soovitanud koostada pikaajalise vahendite kaasamise strateegia, mille raames kogutakse süstemaatilist teavet

toetajate kohta, kes võivad tunda sümpaatiat teie organisatsiooni tegevuse ja eesmärkide vastu. Seejuures teavitades teie organisatsioonist potentsiaalselt huvitatud fonde ja äriühinguid ning, lõpuks, suunates taotlusi vastavalt projektidele, mille tarvis rahalisi vahendeid otsitakse.

On olemas erinevaid finantseerimistüüpe (toetused, sponsorlus, humanitaarabi, üksikisikutest annetajad ja kuludesse kantavad annetused) ning mitmesuguseid mooduseid projekti toetada (lisaks rahale võivad toetajad aidata ka muude vahenditega, nagu seadmed, ruumid, personal, transport). Teie asi on vaadata erinevaid tuluallikaid ning valida välja need, mis kõige paremini teie projekti vajadustele vastavad.

Mõned peamised vahendite kogumise põhimõtted:

- Vahendite kogumine on osa suhtekorraldustööst ja kujutab endast projekti ja organisatsiooni kuvandi edastamist.

Rahaliste vahendite haldamine ja vahendite kogumine





- Ehkki vahendite kaasamine peab olema organisatsiooni üldise strateegia osa, tuleb seda kohandada ka iga projekti konkreetsete vajaduste järgi.
- Seda teostab üks inimene, kes tegutseb koostöös kogu ülejäänud projektimeeskonnaga ja kokkuleppel organisatsiooni juhatusega.
- Seda tuleb planeerida, eelarves kajastada ja arvestada konkreetse etteantud ajavahemiku kohta. Projekti vältel tuleb vahendeid pidevalt ümber hinnata veendumaks, et kõik vajalikud tingimused on täidetud.

Enne finantsvahendite otsimise alustamist veenduge,

- et tunnete projekti ja organisatsiooni läbi ja lõhki;
- et usute projekti ja olete valmis seda kaitsma;
- missuguses ulatuses te olete valmis/volitatud teatud projekti aspekte kohandama;
- et teil on olemas nimekiri kõigest vajalikust, mida projekti elluviimiseks on tarvis ja sellest, mida organisatsioon on valmis omaltpoolt pakkuma;
- et teid toetavad ja teiega on nõus projekti teised partnerid ja organisatsiooni liikmed; üksikisikute annetuste kaasamine või toetuse taotlemine mõnest konkreetsest fondist võib mõnikord nõuda strateegilist otsust.

NB! Suuremastaabilisi projekte on tõenäoliselt kasulik jagada "alamprojektideks", nii et iga alamprojekti tarvis otsitakse vahendeid eraldi.

a - Finantsallikate leidmine

Esimene samm vahendite kaasamisel on koostada võimalike rahastajate nimekiri, pöörates tähelepanu nende mitmekesisusele ja erinevatele ressursitüüpidele.

Toetused

Toetusi pakutakse programmide vahendusel, mida finantseerivad:

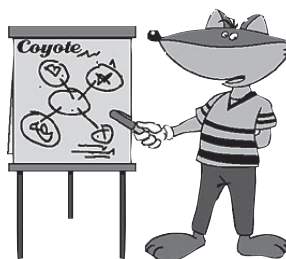
- avalik-õiguslikud fondid, mille vahendid on andnud riik, et aidata kaasa kodanikuühiskonna konkreetsete valdkondade arengule. Neid haldavad valitsusasutused (kohalikud

või regionaalsed omavalitsused, ministeeriumid või rahvusvahelised organisatsioonid) oma programmide kaudu;

- eraõiguslikud fondid, mida peavad üleval firmad või üksikisikud, kes soovivad "investeerida" kodanikuühiskonna arengusse ja mida haldavad sihtasutused (vt. ka punkti "Sponsorlus").

Programmidel on oma eesmärgid, mis võimaldavad luua toetuste eraldamise raamistiku ja määrata kindlaks abikõlblikud projektitüübid (eesmärkide kaupa), taotlemise ja valikud protseduurid, maksimaalse toetuste taseme, protsendi kogukuludest jne.

Sõltumata sellest, kas neid haldavad riigiasutused või sihtasutused, eksisteerivad programmid, mis pakuvad projektidele finants-toetust mitmesugustes sektorites (programmi eesmärkide kaupa) ja mitmesugusel tasandil (kohalikul, regionaalsel, riiklikul, rahvusvahelisel).



Püüdke teha kindlaks kõik programmid, mis võivad tõenäoliselt teie projekti ja teie organisatsiooni tegevusega kokku langeda. Enne taotluse edastamist koostage süsteemne nimekiri programmidest, kust võidakse teile toetust eraldada. Mõelge läbi oma projekti erinevad teemad (sotsiaalsektor, noorsootöö, tervishoid, keskkonnahoid, sotsiaalne tõrjutus, inimõigused jne.), tegevuse tasand (kohalik, regionaalne, riiklik, rahvusvaheline) ja kas programmi juhivad ministeerium, kohalik omavalitsus, sihtasutus või mõni muu organisatsioon.

Kui võimalike allikate nimekiri on valmis, tuleb teil valida need programmid, mille sihid ja eesmärgid peegeldavad teie projekti sihte ja eesmärke. Valige programmid, mis tegutsevad teie projektiga samas geograafilises piirkonnas (pole mõtet taotleda toetust Euroopa programmi raames, kui teie projektil puudub Euroopa mõõde). Selleks koostage iga potent-

Rahaliste vahendite haldamine ja vahendite kogumine





Teave finantsallikate liikide kohta

- Organisatsiooni nimetus ja aadress.
- Finantseerimistaotlusi käsitlev kontaktisik.
- Finantseeritavate projektide liigid: kuidas määratletakse prioriteete, kes seda teeb ja kui kaua?
- Taotluse koostamise protseduur: kas selleks on oma vorm? Kui on, siis kuidas seda saada? Kas taotluste esitamisele on seatud tähtajad? Millal oleks kõige parem taotlust esitada?
- Missugune on taotlejate valiku protseduur? Kes otsustab, kui palju eraldada? Kas toetuste eraldamist otsustab komisjon? Missugune on maksimaalne summa/protsent kogu projekti kuludest, mis ühele projektile eraldatakse?
- Kas taotlusele tuleks lisada täiendavaid dokumente?

siaalse finantsallika kohta infoleht (mis peaks olema võimalikult üksikasjalik).

Ärge peljake võtta ühendust asjaomase vahendeid eraldava organisatsiooniga ja küsida teavet.

Pole mõtet saata taotlusi välja juhuslikult: kindlasti suunake oma abipalve konkreetsele rahastajale. Teie projekt peab vastama toetuste eraldamise kriteeriumitele ja olema võimalikule annetajale huvipakkuv.

Programmide ja/või fondide kohta informatsiooni saamiseks tuleks teil pöörduda kohaliku või regionaalse omavalitsuse või noorte infokeskuste poole. On olemas nimekirjad, mis kajastavad üksikasjalikult erinevaid fondide poolt pakutavaid võimalusi. Ka Internet on allikas, kust leiab teavet fondide kohta. Ja lõpuks, küsige teadjailt, kuidas teised projektid vahendeid on leidnud.

Pärast seda, kui olete esmase valiku teinud, võite saata välja taotlused, loomulikult tuleb seejuures järgida finantseeriva organisatsiooni kehtestatud protseduure (vt. allpool: "Taotluse koostamine").

Sponsorlus

Sponsorlus kujutab endast finantstoetust, mille äriühing, pank või muu asutus annab otse projektile.

Käesoleval ajal tuleb suurem osa noorteprojektide finantsvahendeid toetustena kas programmide või fondidest (eriti rahvusvahelise noorsootöö sektoris). Firmade panus on sageli minimaalne või koguni puudub sootuks. See on tõenäoliselt tingitud vastastikusest

mõistmatusest (firmad ei tunne noorsootööd kuigi hästi ja projekti korraldajad ei otsi alati vahendeid erasektorist) või ideoloogilisest vastupanust.

Siiski näib, et firmad on hakanud tundma üha suuremat huvi ja on üha rohkem valmis osalema projekti finantseerimises suhtekorralduslikel põhjustel (projekti finantseerimisega loob firma endast positiivse ja "helde" kuvandi ning seda hakatakse seostama projekti kuvandiga) või maksude tõttu (annetused on maksuvabad). On huvitav märkida, et suured äriühingud eraldavad iga-aastases eelarves teatud summad projektide finantseerimiseks. Ehkki osa sellest rahast makstakse otse fondidele, võib osa sellest leida kasutust projektide rahalise toetuse näol.

Hiljutine uuring näitab, et toetus projektidele tuleb peamiselt finants-, energia-, elektroonika- (s.h. uued tehnoloogiad), tubaka- ja alkoholitootmise sektorist.

Siiski on lisaks neile suurtele majandusvaldkondadele ka väikesed kohalikud firmad vahel valmis väärtuslikku toetust andma. Pidage meeles, et toetus ei pruugi alati tähendada raha, mõnikord eelistab firma anda mitterahalist abi (seadmed, transport jne).

Kui te firma poole pöördute, pidage meeles, et olete muutumas turul osalejaks ja et teie "toode" (projekt) peab olema konkurentsivõimeline. Te "müüte" kuvandit (ühistegevus, sotsiaalne muutus, noorsootöö, sotsiaalne progress jne). Firma jaoks on annetus enesreklaamiks ja võimalus edastada avalikkusele uut "heldekäelisuse" ja "sotsiaalse teadlikku-

Mida toetajad ootavad?

- Kinnitust projekti õnnestumise kohta.
- Finantsvahendite mõistlikku haldamist ja nende kasutamist projekti kirjelduses näidatud viisil.
- Head avalikku kajastust projektile ning firma nime kasutust kõigis avalikes materjalides.
- Selget ja hästi struktureeritud projekti.
- Usaldusväärset arvepidamist.
- "Professionaalset", usaldusväärset ja hästi informeeritud meeskonda.
- Varasemat edu ja/või kasvuperspektiive.
- Toetust kogukonnas, milles te kavatsete projekti ellu viia.

Rahaliste vahendite haldamine ja vahendite kogumine





se" kuvandit. Firma seostab oma kuvandit teie projektiga.

Pole olemas nimekirja firmadest, mis on nõus projekte finantseerima, sellepärast:

- selgitage välja firmad, mis on juba projekte toetanud, miks nad on seda teinud ja mis-sugust liiki projekte nad valinud on;
- olge loominguline ja võtke ühendust firmadega, kelle poole keegi pole varem pöördunud;
- pingutage olemaks veenev ja müümaks oma "toodet".

Üksikisikute annetused

Selleks, et projekti tarvis vajalikke vahendeid kokku saada, võib otsida annetusi ka üksikisikutelt. Eksisteerib mitmeid viise üksikisikute vahendite kaasamiseks:

- korjandused (raha või seadmed);
- loteriid;
- kohalikud heategevusmüügid ja -üritused;
- heategevuskampaaniad.

Üksikisikute annetuste kogumine tekitab inimestes huvi teie projekti vastu, tänu millele saavutab projekt laiema tuntuse. Samuti on see üks võimalus inimesi projekti kaasata. See võib osutada kasulikuks just kohalike projektide puhul.

Üksikisikute annetuste kogumise puuduseks on asjaolu, et annetajad on hajutatud ja abipalvet on raske suunata.

Juhul, kui on tegemist riiklike või rahvusvaheliste projektidega, tuleb tavaliselt võtta appi ulatuslik teabekampaania. Veenduge, et sellise kampaania maksumus ei ületa eeldatavat tähelepanu ja vastukaja.

Pärast seda, kui olete võimalikud allikad välja selgitanud, tuleb teil alustada finantseerimistaotluste esitamisega. Esimesel vahendite kaasamise etapil ärge unustage konsultee-

rimast oma võimalike partneritega ja teie organisatsiooni otsustajatega ning veenduge, et teil on olemas nende toetus.

b - Taotluse koostamine

Pärast seda, kui olete koostanud võimalike finantseerimisallikate loetelu, tuleb teil nendega ühendust võtta, et oma projekti, oma organisatsiooni selgitada ja rääkida sellest, missugust abi otsite.

Projekti esitlemine

Koostage esitluspakett, mis teie projekti täies mahus, selgelt ja lühidalt kirjeldab, toob välja iga üksiku projektietapi ning mis näitab, et projekt on realistlik ning sellel on kõik eeldused olla edukas.

Oma taotluse koostamisel kontrollige, kas taotluse saaja pole kehtestanud taotluse vormi (enamikel programmidel ja paljudel fondidel on oma taotlusvormid). Kui selline vorm on olemas, tuleb seda ka kasutada ning kõiki taotluse protseduure tuleb täpselt järgida.

Teie taotlus peab andma täieliku ülevaate sellest, millest projekt koosneb, millises kontekstis seda kavatakse teostada, näitama eelarve kogumahtu ning sisaldama summat, mille ulatuses toetust taotletakse.

Inimestel, kes taotlust loevad, peab olema võimalus selle usaldusvärsust kontrollida ja projekti edukust hinnata. Mida selgem ja üksikasjalikum on projekt, seda realistlikumana see näib.



Rahaliste vahendite haldamine ja vahendite kogumine





Kirjutage see nüüd taotlusvormi

Taotlus

0 – Projekti pealkiri, asukoht, kestus ja sihtgrupp

1 – Projekti põhjendus (vajaduste analüüs)

- Milliseid vajadusi projekt rahuldab? Missuguseid statistilisi andmeid te omate oma vajaduste analüüsi toetuseks? Mis on oluline neid vajadusi rahuldada?
- Kas teised kogukonna liikmed jagavad teie vaateid olukorrale?
- Kuidas te kavatsete jätkata?

(vt. ka peatükk 3 "Vajaduste analüüs")

2 – Mida te loodate projektiga saavutada? (sihid ja eesmärgid)

- Missugused on eeldatavad tulemused?
- Kuidas projekt teid ümbritsevaid inimesi mõjutab?
- Kuidas mõjutab see kogukonda?
- Kuidas peegeldavad projekti eesmärgid teie organisatsiooni eesmärke?

NB! Projekti sihid peavad olema piisavalt selged ja hinnatavad.

(vt. ka peatükk 3 "Sihid ja eesmärgid")

3 – Kuidas te kavatsete oma sihte saavutada? (meetodid)

- Millise vormi projekt võtab? Kirjeldage selle struktuuri ja tegevusi? Miks just need tegevused? Kas tegevusprogramm näib teostatav?
- Kas projektile on ette nähtud täistööajaga koordinaator? Kes projektis osaleb ja kuidas?

(vt. ka peatükk 3 "Meetodid")

4 – Missuguseid ressursse projektiks tarvis on? (finantsvahendid, materjalid, ruumid)

- Kas eelarve on käsitletud projektile vastav? Kas arvestatud on kõiki kulusid (reisikulud, ruumid, materjalid, personalikulud jne.)? Kas eelarve on piisavalt üksikasjalik?
- Kuidas kavatsetakse kulusid katta?

5 – Kes hakkab projekti koordineerima?

- Nimetage koordinaator (nimi, aadress, telefoninumber, faks ja e-post).
- Missugune on tema roll projektis? Kas ta on võimeline otsuseid vastu võtma? Kui tugevad on tema sidemed teiste organisatsiooni liikmetega ja otsuseõiguslike organitega?
- Kas osalejad kaasatakse projekti elluviimisesse ja koordineerimisse? Kui jah, siis kuidas?

6 – Millal projekt ellu viiakse?

- Milline on projekti algus- ja lõpukuupäev? Kirjeldage üksikasjalikult projekti etappe ja tähtaegu.
- Missugused tegevused on juba alanud?
- Millisel etapil kaasatakse personal?

Rahaliste vahendite
haldamine ja vahendite
kogumine





7 – Kuidas on kavandatud projekti analüüs?

- Kuidas ja milliste kriteeriumide alusel kavandatakse projekti analüüside?
- Kas on planeeritud ka mingeid järeltoiminguid?

(vt. peatükk 3 "Analüüs")

8 – Eelarve

Arvestage, et finantseerivad organisatsioonid peavad eelarvet teie taotluse kõige olulisemaks osaks.

Taotlus peab sisaldama järgmist informatsiooni:

Kulud

- Loetlege kõik projektiga seotud kulud
- Prognoosige kõikide väljaminekute maksumus (vormil näidatud valuutas). Teie prognoos peab olema realistlik (näidake, kuidas te lõppsumma saanud olete).
- Kulud peavad vastama ettenähtud tegevusprogrammile, nagu eespool on kirjeldatud.
- Prognoosige kõikide erasektorist laenutatud materjalide rendihind ja näidake see ära kulude (ja tulude) all.
- Arvutage välja oma kogukulud.

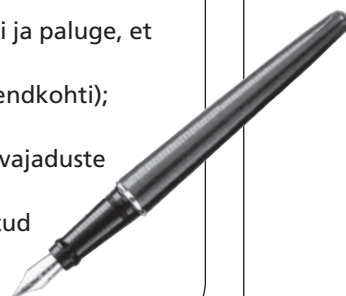
Tulud

- Loetlege kõik projektiks vajalike vahendite allikad (teie organisatsiooni oma ressursid, osalejate panus, toetused, annetatud või laenutatud materjalid ja teenused ning toetajatelt taotletavad summad).
- Prognoosige sponsorite poolt laenutatud või annetatud materiaalsete vääruste rendihinnad.
- Taotletava summa suurus peab olema selgelt välja toodud (ega tohi olla suurem kui tavaliselt eraldatavad maksimumsummad).
- Arvutage kokku kogutulud. See arv peab olema võrdne kulude kogusummaga (vastasel korral te demonstreerite seda, et teil pole kõiki vajalikke ressursse ning et sellepärast pole projekti võimalik ellu viia).

NB! Pidage meeles, et eelarve on esimene asi, mida finantsvahendeid eraldavad organisatsioonid vaatavad. Sellepärast:

- peab teie eelarve tekitama usaldust ja näitama, et teie projekt on nii realistlik kui ka usaldusväärne;
- peab eelarve vastama teie projekti kirjeldusele;
- ehkki projekt on esialgne, peab see võimalikult täpselt kajastama lõplikke summasid;
- koostage õiglane ja realistlik eelarve (kontrollige oma arvutusi ja paluge, et keegi, kes pole projektiga seotud, sama teeks);
- ümardage oma arvud üles- või allapoole (ärge näidake kümnendkohti);
- tehke arvutused etteantud valuutas;
- hajutage oma finantseerimisallikaid (ärge pöörduge kõikide vajaduste rahuldamiseks ainult ühe allika poole);
- näidake, kas tulude all kajastatud summad on juba eraldatud (kinnitatud) või te alles ootate kinnitust.

Rahaliste vahendite haldamine ja vahendite kogumine





Rahaliste vahendite
haldamine ja vahendite
kogumine



Nõuandeid taotluse koostamiseks

- Taotlus peab olema selge, kirjutatud kergesti mõistetavate terminitega ja loetav (kirjutage tekst masinal või arvutil ja vältige väikest kirja lihtsalt sellepärast, et taotlusvormile mahuks rohkem informatsiooni!)
- Lisage vormile kaaskiri, milles on ära toodud taotluse esitamise põhjused, projekti pealkiri ja taotletava summa suurus ning täiendav informatsioon (ajaleheartiklid, organisatsiooni põhikiri jne). Siiski peab kogu projekti puudutav informatsioon olema esitatud vastaval vormil koostatud taotluses eneses.
- Paluge, et keegi, kes pole projektiga seotud, loeks taotluse läbi; see võimaldab teil veenduda, et teie abipalve sisu on esitatud selgelt.

Võtke ühendust finantstavahendeid pakkuva organisatsiooniga

- Ärge häbenege võtmast ühendust finantseerimisprogrammide eest vastutavate inimestega, leidmaks toetust oma projektile. Mida rohkem informatsiooni neil on, seda paremini oskavad nad teie taotlust kaitsta.
- Ärge kõhelge oma organisatsiooni reklaamimast (eriti fondidele).
- Ärge kõhelge küsida telefoni teel, kuidas edeneb teie taotluse läbivaatamine, kas kõik valikukriteeriumid on täidetud ja millal on oodata otsuse vastuvõtmist.
- Ja lõpuks, kutsuge finantseeriv organisatsioon teie projekti kohapeal kontrollima.

Lühidalt

Mida tuleks vältida:

- Ärge saatke süstemaatiliselt ühesuguseid projektiesitlusi suurele hulgale fondidele, institutsioonidele ega firmadele.
- Kui organisatsioonis on inimene, kes vastutab taotluste läbivaatamise eest, ärge kirjutage otse programmi/fondi juhile.
- Ärge saatke oma taotluse koopiat.
- Ärge küsige põhjendamatu suuri summasid.
- Ärge saatke taotlust pärast esitamise tähtaja möödumist.
- Ärge eeldage, et finantseeriv organisatsioon on tuttav olukorraga, milles teie projekti hakatakse toetama, või vajadustega, mille rahuldamiseks projekt on kavandatud.
- Ärge küsige rahalisi vahendeid tegevuskuludeks ega materiaalsete väärtuste ostmiseks oma organisatsioonile.
- Ärge anuge.

Praktilisi nõuandeid:

- Valige taotluse adressaadiks selline institutsioon/fond/äriühing, mis kõige tõenäolisemalt võiksid eraldada vahendeid teie projektile sellepärast, et nende sihid on teie omadega sarnased.
 - Veenduge, et teie projektid on usutavad (ebarealistlikud taotlused võivad kahjustada teie organisatsiooni väljavaateid tulevikus).
 - Ärge unustage lisada organisatsiooni täpset aadressi ja kontaktisiku nime.
 - Uskuge oma projekti.
 - Kohandage oma taotlus finantseeriva organisatsiooni prioriteetide järgi.
 - Kasutage isiklikke kontakte.
 - Kui te nimetate eksperte, kellega olete projektiga seoses nõu pidanud, ärge unustage informeerimast asjaomaseid inimesi.
 - Koostage üksikasjalik, realistlik, tasakaalustatud ja täpne eelarve.
 - Koostage lühike ja selge projektiesitus.
 - Vältige lühendeid.
 - Registreerige kõik sooritatud toimingud. Teilt küsitakse kindlasti tegevusaruannet (sellepärast hoidke alles ajaleheartiklid, osalejate panuse aruanded jne) ning lõpparuannet (hoidke alles kõik arved).
 - Üritage luua toetajatega pikaajalised partnerlussuhted, eriti nendega, kelle sihid on teie organisatsiooni omadega sarnased.
- Ärge unustage tänada toetajaid nende toetuse eest.



Praktilisi nõuandeid:

- Asetage ennast firma asemele: miks peaks suunama raha teie projekti, selle asemel, et seda börsil investeerida? Miks just teie projekt ja mitte mõni teine? Missugust kasu nad saavad, kui end teie projektiga seostavad? Mõelge need küsimused oma taotlust koostades läbi.
- Vaadeldge oma projekti firma vaatenurga alt.
- Kasutage ära kõik oma kontaktid, mis teil selles firmas on.
- Mõelge läbi erinevad toetuse võimalused, mida firma teile pakkuda saaks. Firma võib eelistada pigem teile raha asemel mõneks nädalaks sõidukeid, seadmeid või koguni töötajaid laenata.
- Isegi mitterahalistele kingitustele tuleb määrata väärtus, mis peab olema eelarves kajastatud.
- Ärge kalduge kõrvale põhimõttest, et te saate kindlasti kokku vajalikud vahendid, ja mõelge läbi alternatiivsed allikad.
- Mõelge hoolikalt läbi, kelle allkiri sobiks strateegiliselt kõige paremini taotlusvormi kaaskirja alla (teie, teie organisatsiooni juhataja jne).

Rõhutage kasu, mida teie projekti finantseerimine firmale võiks tuua (eriti reklaami mõttes)

Sponsorlus

Vahendite kogumine sponsorluse kaudu ei erine eelkirjeldatust kuigi palju. Inimesed, kes firma raha valitsevad, vajavad samasugust informatsiooni teie projekti kohta nagu ka muud fondid ja institutsioonid. Siiski tuleb teil oma lähenemist veidi "kommertslikumaks" muuta.

Projekti kestel

Reklaamige oma projekti ja ärge unustage mainida, kellelt olete raha saanud!

Nagu eespool öeldud, projekti finantseerimine kujutab vahendeid eraldava organisatsiooni jaoks endale avaliku tähelepanu tõmbamise võimalust. Niisiis, kogu projekti kestel tuleb avalikkuse tähelepanu juhtida ühel või teisel viisil vahendite allikatele (kasutage firma logo, kleebiseid või lihtsalt loetlege üles kõik, kes teid on toetanud).

Mõnel juhul on finantseeriv organisatsioon kehtestanud täpsed nõuded sellele, missugust avalikkuse tähelepanu nad teie projektilt ootavad. Niisiis selgitage välja, missugused on nende ootused ja et need vastavad teie projekti või organisatsiooni ootustele. Ent te peate säilitama kontrolli, ärge lubage toetajatel teile prioriteete dikteerida!

Ärge unustage projekti teatud etappidel, eriti lõppfaasis oma toetajaid kaasamast.

Mõelge oma aruandele: projekti elluviimise ajal pidage meeles kõik, mida saaks kasutada projekti dokumentatsioonina aruande koostamisel:

- tegevusaruande tarvis hoidke alles ajaleheartiklid, plakatid, videod, osalejate aruanded, fotod jne;
- finantsaruande tarvis hoidke alles kõik arved.

Kui teil on mingil põhjusel tarvis muuta projekti käiku selliselt, et see teie projektitegevusi oluliselt mõjutab, on ülimalt tähtis sellest toetajaid teavitada. Pidage meeles, et nad ootavad teilt lõplikke tegevus- ja finantsaruandeid ning kontrollivad, kas aruanne vastab algselt kirjeldatud projektile, millele nad oma raha eraldasid.

Pärast lõpetamist: projekti aruanne

Finantseerijad ootavad teilt kaheosalist aruannet: esimene osa käsitleb projekti teostamist ja teine kujutab endast finantsaruannet. Ehkki see pole teie projektile vahendite kogumisega seotud osa, on see siiski osa teie pikaajalisest vahendite kaasamise strateegiast. Tegevusaruanne peab olema kokkuvõtlik, kuid kuluaruanne peab olema üksikasjalik ja kõikehõlmav. Te peate suutma õigustada iga väljaminekut.

Aruanne peegeldab teie organisatsiooni tõsivõetavust projektide edukal läbiviimisel. Teie raport on toetajatele väga tähtis, seepärast koostage aruanne selgelt ja täielikult ning ärge unustage iga kuluartikli kohta arvet lisamast.

Küsige toetajatelt, kas te tohite suunata projekti valmimise järel ülejäänud raha järeloomingutele. Muul juhul pakkuge, et maksate järelejäänud raha tagasi.

Aruanne mängib oma osa teie organisatsiooni tutvustamisel finantsvahendeid pakkuvate organisatsioonide seas.

Rahaliste vahendite haldamine ja vahendite kogumine





Rahaliste vahendite haldamine ja vahendite kogumine



Heade suhete säilitamine toetajatega tuleb teile kasuks, kui teil on tulevikus vaja projektidele vahendeid kaasata.

3.3.1.4 Materiaalsed ja tehnilised vahendid

Materiaalsed vahendid ja finantsvahendid on mitmes mõttes üks ja sama asi. Kui teil on raha, on teil võimalik üürida või osta seadmeid, tooteid ja oskusi. Kõigil sellel on majanduslik väärtus, mid tuleb ära näidata.

Materiaalsete vahendite hulka kuuluvad nii erinevad asjad, nagu koosolekuruumid, koopiamasinad või arvutid, sõidukid, aga ka toit ja suupisted. Huvipakkuv võiks olla, eriti kui te töötate riiklikul või kohalikul tasandil, partnerlus- ja koostöösuhete sõlmimine teiste sarnaste organisatsioonidega. Teatud tüüpi seadmed on tihti alakasutatud või kasutatakse neid väga ebakorrapäraselt (näit salvestusstuudio, videoseadmed, spordivahendid). Mõnel juhul peaks olema võimalik välja selgitada, mida te saaksite kasutada tasuta või "sõbrahinna" eest. See võib olla ka hea võimalus kasulike sidemete loomiseks teiste organisatsioonide ja institutsioonidega. Ka need kajastatakse eelarves tuluna.

Mõned programmid ja sponsorid on muutnud tehniliste vahendite ostmise keerukaks, kuna nad kardavad, et nende raha jõuab pigem struktuuridesse, mitte tegevustesse. Jättes tähelepanuta sellise käsitlusviisi silmakirjalikkuse (sealhulgas näiteks asjaolu, et ehkki toetaja ei aktsepteeri ostmist, on ta siiski nõus liisimisega), on tõsi ka see, et tavaliselt jätab halva mulje, kui üks osa projekti/tegevuse eelarvest on teiste osadega võrreldes liiga suur. Kui olukord on selline (ja mõnel juhul võib olla see õigustatud), veenduge, et te olete ammandanud tõepoolest kõik võimalused üürimiseks, laenutamiseks või liisimiseks. Kui mitte millegi muu pärast, siis lihtsalt sellepärast, et seda projekti ei pruugi keegi kunagi korrata ja mõni seadmetest võib jääda lihtsalt vedelema.

Ka tehnilised teadmised võivad endast ressursi kujutada. Niisamuti nagu materiaalsed seadmete puhul, kontrollige ka võimalusi kaasata vabatahtlikke või inimesi, kes on varmselt valmis oma teadmisi teiste inimestega jagama. Kuid ka teil, kui projektijuhil (või koguni näiteks noortel)

võib olla tarvis oma teadmisi mõnes tehnilises valdkonnas täiendada. Veenduge, et teie organisatsiooni või projekti panus ühte inimesse on õigustatud – sellisel juhul on seda võimalik põhjendada – näiteks sellega, et tulevikus kavatsetakse tegevust korrata.

Kirjutades see nüüd taotlusvormi

- Veenduge, et mitterahalised annetused ja vajalike vahendite laenutamine kajastub asjakohaselt nii eelarves kui ka finantsaruandes.
- Ärge jätke muljet, et kogu projekt on mõeldud uusima arvuti või integreeritud mikrolaineahju ja 3D videosüsteemi ostmiseks.
- Võtke arvesse (arvestage eelarves) võimalust liisida, mitte osta.
- Küsige vabatahtlikelt/tehnilistelt ekspertidelt, kuidas nende panust (rahaliselt) hinnata.
- Ärge unustage: tasuta lõunaid pole olemas. Keegi peab selle eest lõppkokkuvõttes maksma. See on tulu. Ja kulu on see, kui teie lõunasöögi eest maksma peate.

3.3.1.5 Inimeste juhtimine

Edu tekitab imetlust. Edu tekitab aga ka kadedust. Inimeste juhtimine (mida nimetatakse sageli ka inimressursi juhtimiseks) projektijuhtimise kontekstis kujutab endast esmajoones oskust juhtida projekti eest vastutavat meeskonda (seda on käsitatud järgmises peatükis). Lisaks sellele tähendab inimeste juhtimine suures osas võimet panna inimesi andma endast parimat ja leida inimestes see parim, millest teistele inimestele (ja muidugi ka neile endile) kõige rohkem kasu oleks. Paljude teiste seas mõjutavad just allpool loetletud inimesed kõige enam teie projekti tulemust:

- teie kolleegid
- vabatahtlikud või teie organisatsiooni aktivistid
- projektis osalevad noored.



Soovitused juhtimaks ...

Kaastöötajad (lisateavet leiate alapeatükist "Meeskonnatöö")

- Austage nende muresid ja üritage neid lahendada. Kaasake neid nii palju nagu nad seda soovivad, kuid ärge koormake neid vastutusega, mida nad palunud pole.
- Kasutage ära nende kogemusi ja vaadake, missugust sünergiat oleks võimalik nende ja teie projektide vahel tekitada. Nähke neis liitlasi, mitte rivaale.
- Andke neile kohustusi, kui nad soovivad neid võtta. Kaasake nad ressursina, kui nad seda tahavad. Konsulteerige eelnevalt nendega, keda mõjutavad muutused, mida projekt esile kutsub.
- Aktsepteerige tõsiasja, et teie kaastöötajad ei pruugi suhtuda teie projekti niisama entusiastlikult nagu teie ise. Ja kaaluge, kas nende vastuväited või kõhklused on õigustatud.

Vabatahtlikke

- Usaldage neile kohustusi ja pidage nendega nõu küsimustes, milles nad pädevad on. Ärge küsige neilt arvamust või panust neis asjus, milles nad pädevad pole, see võib tähendada neile vastutuse pealesurumist.
- Kaasake nad protsessi varajasel etapil, kaasake neid sedavõrd kui suurt panust neilt ootate.
- Väljendage oma ootusi selgelt ja kuulake ära nende kõhklused (ja ootused).
- Hinnake nende tööd ja tänage neid. Alati.
- Uurige võimalusi, kuidas nemad võiksid projektist kasu saada (näit. jätkukoolitus, eluloos kajastatav kvalifikatsioon, ametialane kogemus jne.)
- Aktsepteerige tõsiasja, et vabatahtlik võib soovida tasu (isegi, kui see pole rahaline). Mõelge läbi nende toetussüsteem.
- Vabatahtlikul tegevusel on lisaks finantsküljele ka poliitiline ja ühiskondlik väärtus. Ärge unustage seda tunnistamast. Eriti, kui see sobib kokku teie projektiga või on osa sellest.
- Võtke arvesse kulu, mida tuleb kanda seoses vabatahtlike koolituse ja ettevalmistusega projektiks valmistumise faasis.

Noored

Enamikel juhtudel on noored nii teie projekti objekt kui ka selle subjekt. Võib-olla te ei mõtle neist kui oma partneritest või kaastöötajatest. Kuid tõsiasi on ka see, et noored

kujutavad endast ka teie projekti ressursi, tõenäoliselt isegi kõige olulisemat neist, sest ilma noorteta ... oleks noorteprojekti läbiviimine väga raske.

Noored võivad olla ressursid juhul kui ja tingimusel, et:

- neis nähakse partnereid ja osalisi, mitte lihtsalt tarbijaid või osalejaid selles suurepärases projektis, mille asendamatu direktor olen mina (!);
- nende arvamust võetakse projekti planeerimise ja juhtimise käigus arvesse ja ka tunnustatakse seda;
- neid käsitletakse kui ressursi, mitte aga probleemi;
- nende kogemusi hinnatakse ja tunnustatakse. Seda võib olla raske uskuda, kuid noored teavad noortest rohkem kui täiskasvanud;
- projekti suunavad nemad, isegi kui seda juhite teie ja teie kaastöötajad;
- projekt on mõeldud neile ja koos nendega. Mitte nendest või nende teemal. Seda osa tuleb hoolikalt kontrollida. Küsige endalt: mida noored sellest saavad? Kas see on piisavalt hea? Kas mina oleksin nende asemel rahul? Kui palju stereotüüpe (minu enese ja ühiskonna omi) ma oma projektiga edastan? Millist rolli nemad projektis mängivad? Kuidas saavad noored projekti mõjutada? Mida nad saaksid õppida sellest, kuidas projekti rakendatakse?

3.3.1.6 Meeskonnatöö

Hea meeskonnatöö on niisama stimuleeriv nagu must kohv ja muudab uinumise niisama raskeks (Ann Lindbergi lausungi mugandus).

Meeskonnatöö on projekti arendamisel oluline. Sellega välditakse olukorda, kus projekti seostatakse liiga lähedalt ainult ühe inimesega. See kaasab projekti erinevaid oskusi ja võib seda tugevdada. Kuid projekt peab edenema, see peab järgima tähtaegu ja teostama ettenähtud tööd. Projekti keskmes olev meeskond peab oskama žongleerida suure hulga mitmesuguste tegevustega. Meeskond peab suutma võtta vastu otsuseid organisatsioonilistes ja finantsküsimustes, samal ajal tekitama projekti ümber energilisuse ja innukuse õhkkonna. Teiste sõnadega, meeskonnad peavad töötama efektiivselt. Töö koos erinevate inimestega, kellel on erinevad ideed ja iseloomud, erinev taust ja kultuur, erinevad oskused ja kes mõnikord koguni

Inimeste juhtimine ja meeskonnatöö





**Inimeste juhtimine
ja meeskonnatöö**



räägivad eri keelt ... võib tunda küll kena, kuid tähendab sageli rasket tööd.

Selle alapeatüki esimene osa keskendub meeskonnatööle kui sellisele.

Siin käsitletakse:

- koostööga seotud probleeme
- efektiivse meeskonnatöö mudeleid
- meeskonna kujundamise mudelit
- kuut punkti, mis aitavad kaasa tõhusa meeskonna kujundamisele
- meeskonnas rakendatavat otsustusprotsessi raamistikku
- projektimeeskonda suhtes välismaailmaga

Meeskonnatöö on raske, kuid põnev ja veelgi raskem ja veelgi põnevam on töö mitmekultuurilises meeskonnas. On selge, et efektiivne meeskonnatöö ei teki iseenesest. Hea meeskonnatöö arengut tuleb soodustada.

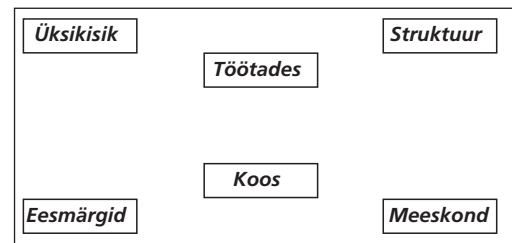
Käesoleva meeskonnatööd käsitleva alapeatüki teine osa keskendub mitmekultuuriliste meeskondade töö iseärasustele. Siin vaadeldakse:

- põhjusi, mis muudavad mitmekultuurilise meeskonna väärtuslikuks
- konkreetseid aspekte ja lõkse
- soovitusi, mis aitavad paljukultuurilises meeskonnas töötada.

Meeskond, meeskond – kuningriik meeskonna eest!

Koostöö – maagiline sõna: koostöö 4 tugi-sammast

Üks meeskonnatöö võtmelemente on tõhus koostöö. Koostööst on küll lihtne rääkida, kuid seda on väga raske ellu viia. Enamik



Allikas: Dr. A.P.R. van Veen, teoses Frank Oomkes, Training als beroep. Deel 3, *Oefeningen in interculturele vaardigheid*, Amsterdam: Boom 1994).

Koosolemisega seotud probleemid	Tööülesannetega seotud probleemid
<p>Probleemid üksikisiku tasandil</p> <p>Need probleemid on seotud kolme põhilise sotsiaalse vajadusega: vajadus tunda end meeskonda kuuluvat, vajadus meeskonnatööd mõjutada ja ühtekuuluvustunde vajadus. Nende vajaduste tähtsus inimesele sõltub sellest ajast, mille vältel meeskond peab koos töötama ja kui sügav see koostöö on. Kui meeskonnatöö on meeskonna liikmetele väga tähtis, üritavad nad rohkem oma põhivajadusi rahuldada. Need vajadused mõjutavad ka meeskonda. Näiteks inimene, kes soovib, et rahuldust leiaks tema vajadus otsuseid mõjutada, hakkab teistega konkureerima. Inimesed, kes ei tunne end meeskonda kuuluvat, hakkavad tähelepanu otsima.</p> <p><i>Olge teadlik asjaolust, et meeskonnaliikmetel on need vajadused ja nende avameelne käsitlemine võib leevendada üksikisikute ja meeskonna vahelisi pingeid.</i></p> <p>Probleemid meeskonna tasandil</p> <p>Asjaolu, et meeskond pole suuteline looma teatud meeskonnasisest sidusust, võib johtuda liiga suurest heterogeensusest ja kontakti puudumisest meeskonnaliikmete vahel, vastanduvatest eesmärgikäsitlustest, liigselt ülesannetele keskendunud juhtimisstiilist jne.</p> <p><i>Avatud ja aus arutelu võib aidata neid probleeme meeskonna tasandil lahendada.</i></p>	<p>Eesmärgid</p> <p>Probleemid või konfliktid tekivad siis, kui meeskonna eesmärgid pole hästi sõnastatud või selgelt määratletud. Selged eesmärgid võimaldavad meeskonnatöö edenemist mõõta ja hinnata.</p> <p><i>Kui eesmärgid on liiga ebamäärased või pole enam selged, katkestage töö ja käsitlege eesmärgi uuesti.</i></p> <p><i>Koostöö muutub tugevamaks, kui meeskonna liikmed peavad eesmärkide saavutamiseks koos tegutsema.</i></p> <p>Struktuur</p> <p>Eesmärkide saavutamiseks peab meeskonnal olema teatud ülesannete struktuur. Need on reeglid, meetodid, strateegiad, ülesannete ja volituste jaotumine. Selleks, et meeskond töötaks efektiivselt, peavad kõik meeskonnaliikmed selle struktuuriga nõus olema.</p> <p><i>Jällegi nõuab see arutamist ja avatud suhtlust.</i></p>



koostööga seotud probleeme tulenevad suhetest (koosolemise probleemid) ja ülesannetest (tööalased probleemid).

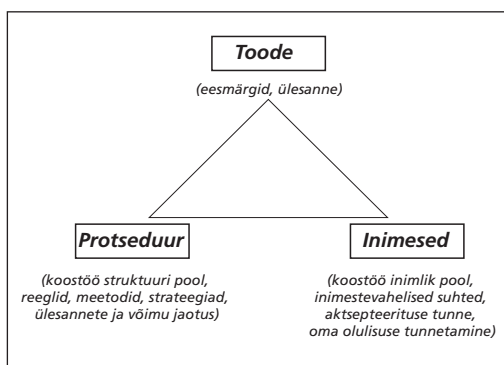
Selleks, et meeskond oleks edukas ja tõhus, peavad ülalnimetatud neli tugisammast olema omavahel tasakaalus. See pole aga sugugi lihtne meeskonnas, mis koosneb erinevatest inimestest, kellel on erinevad vajadused, ootused, võimed, sotsiaalsed oskused ja vahel ka erinev taust ja kultuur. Tõhusaks abiks on nende erinevuste teadvustamine ja neist rääkimine. See võtab küll aega, kuid pikas perspektiivis aitab kaasa meeskonna edasiminekuks.

Tõhusa meeskonnatöö mudel

Toote – protseduuri – inimeste kolmnurk – 3”P-d” (ingl 3”Ps” – product, procedure, people)

“Projekt peab liikuma edasi, sellel on oma tähtajad ja töö, mis teha tuleb. Inimesed, kes projekti juhivad, peavad moodustama efektiivse meeskonna ...” (Lawrie, 1996).

Ülalnimetatud kolmnurk sümboliseerib tööka, et olemaks efektiivne peavad meeskonnas olema tooted, protseduurid ja inimesed omavahel tasakaalus.



See kolmnurk näitab, et tõhusas meeskonnas on need kolm tugisammast omavahel tasakaalustatud:

- Liiga suur tähelepanu protseduuridele, liiga ranged reeglid võivad tappa inimeste loovuse ja spontaansuse. Inimesed tunnevad end halvemini ja see mõjutab toodet (tulenumust).
- Liiga palju tähelepanu inimestele, liiga palju juttu sellest, kuidas keegi ennast tunneb, kuidas me üksteisele meeldime või ei meeldi, viib fookuse tulemuselt kõrvale,

projekti meeskond ei ole teraapias käiv arengugrupp.

- Liiga tugev keskendumine tootele (tulemusele) takistab meeskonnal sobivate tööprotseduuride leidmist ja mõjutab inimeste poolt (vähem jääb aega üksteise ideede ärakuulamiseks, töö ja protsessi hindamiseks).

Paljud meeskonnad on keskendunud väga tugevalt tootele (tulemusele). Nad ei võta aega üksteise tundmaõppimiseks, protseduuride ja koostööviiside läbimõtlemiseks ja hindamiseks, kuidas inimesed meeskonnas ennast tunnevad. Seda enamjaolt põhjusel, et lihtsalt ei jätku aega. “Meil on selleks ettevalmistavaks kohtumiseks kõigest kaks päeva aega ...”

Esmapilgul näib tõesti, et efektiivsem on pühendada kogu tähelepanu ülesandele, tootele; kui teil pole tarvis võtta aega erinevate ideede kuulamisele, jääb teil rohkem aega ülesande täitmiseks. Kuid pikemas perspektiivis on hoopis tõhusam üksteist kuulata, üksteise jaoks aega leida. Näiteks võib selgeks saada probleemi tõeline põhjus, samuti võib üksteise tähelepanelik kuulamine inimesi motiveerida (kuulamine = tähelepanu osutamine = inimese tähtsuse tunnustamine meeskonnas = kõrgem töömotivatsioon). Dünaamiline tasakaal toote, protseduuri ja inimeste vahel aitab meeskonnal pikas perspektiivis palju paremini funktsioneerida.

3”P” mudel: meetod, milles peegeldub teie meeskonnatöö

See mudel võib aidata teil tõhusat koostööd teha, kuid samas saab seda kasutada ka meeskonnatöö hindamiseks.

Paluge, et kõik meeskonna liikmed hindaksid selle mudeli kolme elementi skaalal 1-st 5-ni. Seejärel arutlege erinevate hinnete üle ja küsige inimestelt, miks nad just sellise hinde andsid.

Mida muuta kõrgema hinde saamiseks?

Meeskonna arendamise mudel

Nagu kõik teisedki rühmad arenevad koostöö kaudu ka meeskonnad. Efektiivseks meeskonnaks saamine nõuab aega ja jõupingutusi. Meeskonnaliikmete orientatsioon ja teadlikkus ning meeskonna olukord moodustavad pidevalt toimuva protsessi. Olemaks efektiiv-

Inimeste juhtimine ja meeskonnatöö

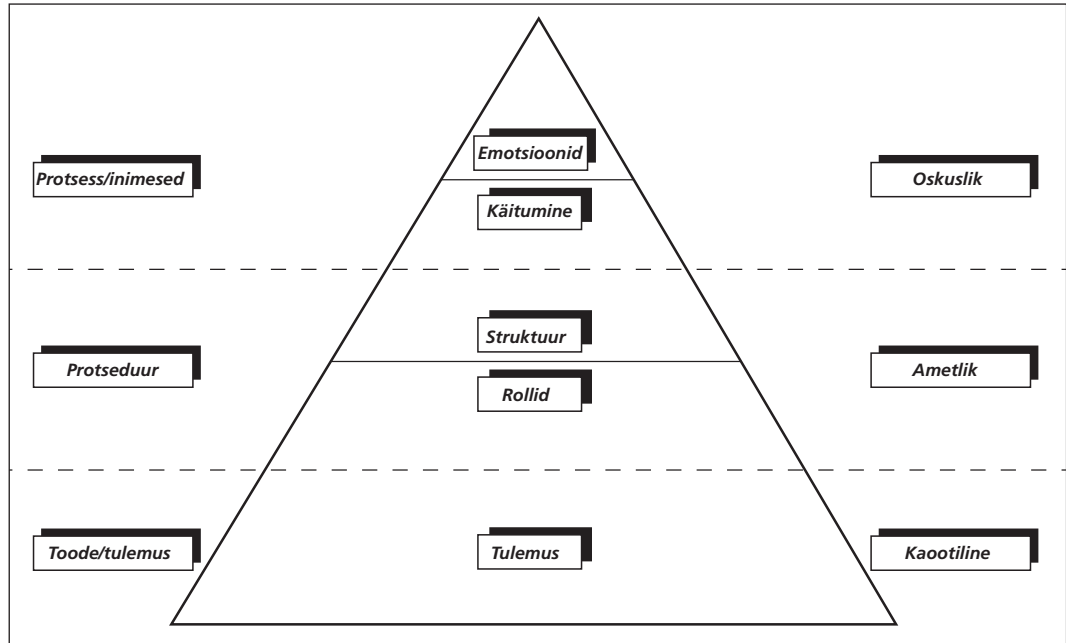




Inimeste juhtimine ja meeskonnatöö



Allpool toodud mudel näitab protsessi, mille peab läbi tegema iga meeskond.



ne, peab grupp selle protsessi läbi kasvama. Meeskond peab teadma, et tal tuleb see protsess läbi teha. Ta peab seda endale teadvustama ja teadma, kus te protsessis parajasti paiknete.

Alguses on enamik meeskondi keskendunud peaaegu eranditult ülesandele, tulemusele või eesmärgile. Igaüks tahab anda oma panuse ideede näol ja peagi muutub koostöö väga kaootiliseks. Meeskonna liikmed on nõus mõnda aega kaost taluma, kuid peagi tekib vajadus korra järele. Meeskond vajab koostöö paremat struktureerimist, et rollid muutuksid selgemaks: "Kes hakkab koosolekuid koordineerima? Kes vastutab ajaplaneerimise eest?" Meeskonna orientatsioon nihkub rohkem protseduuride suunas, mis peaksid kaosesse korra looma: kuidas me kõiki ideid, panuseid jne kanaliseerime? Koostöö muutub formaalsemaks, inimesed räägivad ainult siis, kui koordineerija selleks loa annab, otsustusprotseduure järgitakse rangelt jne. Kui meeskonnaliikmed hakkavad tundma, et nad on suutelised nende protseduuride raames paindlikult töötama, võib meeskond liikuda järgmisesse faasi: nad hakkavad edastama tagasisidet üksteise käitumise kohta ning kõnelema oma emotsioonidest ja tunnetest. Koordineerija võib nüüd tagasi astuda. Inimesed ei kuula enam sellepärast, et peavad, vaid sellepärast, et usaldavad ja

respekterivad üksteise ideid, oskusi, tugevaid ja nõrku külgi. Meeskonna fookus on nüüd nihkunud palju rohkem meeskonnas töötavatele inimestele.

Tõsiasi, et käitumist puudutav tagasiside ja emotsioonidest kõnelemine asetseb püramiidi tipus, ei tähenda, et see peaks olema iga meeskonna ülilm eesmärk. Paljud meeskonnad aga ei suudagi sellesse faasi jõuda.

Ka see ei tähenda, et teised püramiidi osad ei ole olulised, kuid meeskonnad, kes oskavad üksteisele tagasisidet anda ja on võimelised vestlema emotsioonidest ja tunnetest, on pikas perspektiivis palju efektiivsemad.

Tõhus meeskonnatöö ei sünni iseenesest
Tulemusliku meeskonnatöö arengut tuleks julgustada. Järgnevalt on toodud meeskonna kõrge efektiivsuse võtmelise tähtsusega elemendid.

Mõne reegli olemasolu on abiks. Noorsootöös on mõned inimesed rangete reeglite suhtes allergilised, nad tahavad töötada paindlikult ja mitteformaalselt. Siiski on soovitatav kehtestada mõned selged reeglid. Ilma reeglita lagunevad asjad koost ja olukord muutub kaootiliseks. Meeskonnatöö alguses on oluline määratleda mõned ühiselt aktsepteeritavad reeglid, mis puudutavad



otsustamist, vastutuse jaotust, suhtlust ja aja kasutamist puudutavad. Muidugi võib reegleid vastavalt grupi vajadusele muuta.

Otsuste vastuvõtmise raamistik

Projektimeeskonnad peavad võtma vastu palju otsuseid. Järgnevalt toodud otsuste vastuvõtmise raamistik "OTSUSTA" (ingl "DECIDE") muudab probleemidele või rasketele olukordadele lähenemise hõlpsamaks. (See raamistik on võetud Sandy Adirondaki teose 'Just about managing, effective managing for voluntary organisations and community groups', 3. ed., 1998, ISBN 1872582176 (c) Sandy Adirondack and London Voluntary Service Council, lehekülgedelt 36 ja 37).

Otsuste vastuvõtmise raamistik: "OTSUSTA" ("DECIDE")

D: MÄÄRATLEGE (ingl Decide)

- probleem või olukord ja jääge selle määratluse juurde. Ärge suruge seda kokku ega muutke seda keerulisemaks.
- selgelt, kes peab protsessis osalema ja kuidas.
- periood või tähtaeg, vähemalt esialgse otsuse tegemiseks.
- missugust informatsiooni on probleemi lahendamiseks tarvis ja kes seda saab. Informatsiooni hulka kuuluvad nii arvamused kui ka faktid.
- Pange selgelt kirja kõik, mida on määratletud ja veenduge, et kõik asjaomased inimesed saavad sellest koopia.

E: UURIGE (ingl Explore)

Koguge informatsiooni, arvustamata teiste vaateid probleemile või pakutud lahendusi.

C: TÄPSUSTAGE (ingl Clarify)

Veenduge, et kõik, kes on seotud otsuste vastuvõtmisega, saavad vajaliku informatsiooni kätte ja mõistavad seda.

I: IDEED (ingl Ideas)

Mõelge läbi kõikvõimalikud lahendused, nii tobedad kui ka tõsised. Kasutage loomingu- ja probleemide lahendamise meetodeid, näiteks ajurünnakud, arutlused väikestes gruppides kogu gruppi hõlmava arutluse asemel. Muutke erinevad ideed nähtavaks.

D: OTSUS (ingl Decision)

- Mõõnge, et mitte ükski lahendus või otsus ei suuda kõiki rahuldada; iga otsus on eba-

täiuslik ja omab piiranguid. Olge valmis kompromissideks!

- Analüüsige ettepanekuid selgelt ja rahulikult!
- Võtke otsus vastu hääletamise teel, kui see on teile kombeks või kui see on vajalik, või – eelistatult – katsuge jõuda kokkuleppele, mida igäüks on valmis aktsepteerima.
- Veenduge, et kõik otseselt otsuse vastuvõtmisega seotud inimesed on nõus siiski otsuse rakendamisega, isegi kui nad otsuste endaga nõus pole. Kui mõned seda pole, otsustage, kas lähete edasi (ja riskite sabotaaži esile kutsumisega) või kordate kogu ettevõtmist.
- Selgitage välja, kes kindlustab selle, et otsus ellu viiakse või lahendus praktikas rakendatakse, millal ja kuidas see peaks toimuma ja millal see läbi vaadatakse.

E: ANALÜÜSIGE (ingl Evaluate)

- Analüüsige, kas probleem on täielikult lahendatud või kas tuleks käsitleda veel mõnda teist aspekti.

Töö mitmekultuuriliste gruppidega nõuab mitmekultuurilist meeskonda

Kui me räägime mitmekultuurilistest meeskondadest, tuleks keskenduda sellele, kuidas need meeskonnad kõige paremini koostööd saaksid teha, kuidas käsitleda kultuurilisi erinevusi, kuidas jagada veendumusi, käitumist, väärtusi ja eeldusi kirju kanga loomiseks.

Õieti on palju kergem mitmekultuurilistest meeskondadest rääkida või kirjutada, kui nendega või nendes töötada. Selleks, et mitmekultuuriline meeskond oleks efektiivne, tuleb lahendada palju keerulisi probleeme. Pole kerge saada jagu erinevustest, arutleda erinevate väärtuste, taustsüsteemide üle, mõista teiste veendumusi, enesestmõistetavusi ja käitumist.

Mitmekultuurilised meeskonnad: suurema mitmekesisuse potentsiaal

Võttes arvesse ühiskonna suurenenud keerukust ja selles aset leidnud muutusi, mis kajastuvad ka noorsootöös, näib ilmne, et erineva kultuuritaustaga inimeste kokkuviiimine võib projekti kvaliteeti tõsta.

Võttes arvesse noorsootöö projektide kasvunud keerukust ja üha suuremat kesken- dumist kultuuridevahelistele aspektidele,

**Inimeste juhtimine
ja meeskonnatöö**





• **Meeskonnad on mitmekesisuse üle rõõmsad ja rakendavad selle oma teenistusse**

Meeskonnatöö ei tähenda, et kõik peaksid olema ühesugused. Inimesed ühinevad sageli projektiga või nad värvatakse sellesse, kuna neile meeldivad teised inimesed, nad samastuvad ja sobivad nendega. See on vältimatu, ent kui sellega liialdatakse, võib projekti suhtes kujuneda sissepoole elav "omade" tunne. Head meeskonnad jagavad pühendumist projekti visioonile ja väärtustele, kuid nad koosnevad inimestest, kellel on erinevad oskused, taust ja kogemused. Hea projektitöö ei tähenda seda, et kõik mõtlevad ja tegutsevad kogu aeg ühtemoodi.

• **Meeskond peab tundma iga oma liikme oskusi ja neid kasutama**

Üks kasulik meeskonna kujundamise vahend on üksteise informeerimine oma oskustest, kogemustest ja kontaktidest. Ärge olge liiga tagasihoidlik! Sellest võib olla tohutult abi, see võib tuua päevavalgele seintundmatuid ressursse ja avastada konkreetseid lünki, mida projekti käigus täita tuleb.

• **Meeskonna suurus on tähtis**

Efektiivset meeskonnatööd käsitlevad uuringud näitavad, et kui grupis on rohkem kui kümme või viieteist inimest, on tal raske meeskonnana tegutseda. Sellises grupis on palju keerulisem suhelda, jagada vastutust, võtta vastu otsuseid, tunda end omaksvõetuna jne. Palju raskem on jõuda kokkuleppele selles, kuidas tegutseda.

• **Seotus ja pühendumus**

Kõik meeskonnaliikmed mõistavad eesmärgi ja on pühendunud nende saavutamisele. Igaüks tunneb end osalisena ülesannete seadmisel ja nende täitmisel.

• **Heaolu ja usalduslikkuse õhustik on tähtis**

Meeskond loob õhustiku, milles inimesed tunnevad end hästi ja vabalt. Inimeste vahel valitseb tõeline usaldus ja inimesed on valmis riskima. Liikmed tunnetavad teiste vajadusi.

• **Konfliktijuhtimine**

Konfliktide ja lahkarvamustega arvestatakse ja nendega tegeletakse. Rõhuasetus on probleemi lahendamisel, mitte isikutel.

loovad need kultuurilised erinevused avaramaid tulevikuväljavaateid ja võimalusi.

Kultuurilised erinevused võivad aidata leida uusi vaatenurki vanadele probleemidele, luua võimalusi loovuse ja uuenduslikkuse arenguks ((Schneider ja Barsoux, 1997).

Mitmekultuurilised grupid aitavad minimeerida ühetaolisuse riski ja vähendada kohanemissurvet, mis võib tekkida gruppides, milles osaleb liiga palju samasuguse mõtteviisiga inimesi (Janis, 1972).

Meredith Belbini (Belbin, 1981) poolt meeskondade töövõime alal läbi viidud uuring osutab sellele, et meeskonnad, mis koosnesid eri profiiliga liikmetest, töötasid efektiivsemalt kui meeskonnad, milles osalesid sarnase profiiliga inimesed.

Hiljutine uuring näitab ka seda, et pärast sisseelamist tegid mitmekultuurilised meeskonnad probleemide tulevikuväljavaadete selgitamisel ja alternatiivide loomisel paremat tööd kui ühekultuurilised.

Probleem seisneb selles, kuidas "sisse elada", ehk kuidas ühist lähte kohta leida. Erinevat tüüpi inimestest koosnevad grupid puutuvad kokku erinevustega hoiakute, väärtuste, käitumise, tausta, ootuste ja koguni keele valdkonnas.

Mitmekultuuriliste meeskondade eripära ja puudused

Erinevad ootused meeskonna funktsioneerimise suhtes

Selleks, et meeskonnad oleksid efektiivsed, peavad nad leidma lahendused seesmisest integratsioonist johtuvatele probleemidele. See tähendab strateegia väljatöötamist meeskonna esmase ülesande, projektijuhtimise, sh ka protsessi juhtimise tarbeks ehk kuidas koos töötada.

Kõik see muutub oluliselt raskemaks, kui meeskonna liikmetel on erinevad kultuurilised eeldused selle kohta, kuidas meeskond töötama peaks.

Selleks, et meeskonnad looksid rahvusvahelises kontekstis tõhusaid lahendusi, tuleb arvestada ka kultuuri mõju selliste meeskondade tõhususele.

"Selleks, et mitmekultuurilised meeskonnad suudaksid täita lubadust funktsioneerida mitmekesisuse tõttu paremini, tuleb töötada välja

Inimeste juhtimine ja meeskonnatöö





kultuuriliselt asjakohased strateegiad, millega juhtida nii ülesandeid kui ka protsessi ennast.” (Schneider ja Barsoux, 1997).

Multikultuurilised meeskonnad peavad oskama leida erinevusi ootustes, mida meeskonna liikmed ülesande strateegia ja vastastikkuse suhtluse osas omavad ning nendest rääkima. Kui erinevusi ei tunnustata, ei saa neid ka väärtustada ega kasutada ja kui me teeskleme, et neid pole olemas, võivad neist saada takistused.

“Mitmekultuuriliste meeskondade perspektiiv peitub erinevuste kasutamises, mitte lihtsalt nendega leppimises.” (Schneider ja Barsoux, 1997).

Suutmatus kultuurilisi erinevusi käsitleda ning ülesannetes ja protsessides kokku leppida, võib nurjata meeskonna kõik pingutused. Paljud vastmoodustatud meeskonnad alustavad kohe arutlustega.

Need meeskonnad ei pühenda piisavalt aega interaktiivse protsessi käsitlemisele: missugune on vajalik suhtluse vorm või stiil, kuidas kujunevad suhted, kuidas hakatakse võtma vastu otsuseid, missugune on inimeste taust ... nende erinevuste eiramine tähendab probleemide kuhjumist meeskonnas, mis millalgi hiljem avalduvad.

Mitmekultuurilises meeskonnas on oluline:

- ühise eesmärgi loomine
- konkreetsete koostööeesmärkide püstitamine
- ülesannete ja protsessi strateegiate määratlemine
- meeskonna saavutuste analüüsimine ja tagasiside



Kultuuriliste eripärade esiletoomine

Kultuurilised erinevused väljenduvad mitmesugustes meeskonna moodustamise põhjustes ja meeskonna eeldatavat koostööd puudutavates ootustes. Mõned neist ootustest on seotud tulemusega; missugused on eesmärgid, kas meil on tarvis selgeid eesmärke; kas me peame kulutama aega nende üle

arutlemisele. Teised ootused on seotud protseduuridega: kuidas on ülesanne struktureeritud, millised on rollid, s.t. kes teeb mida ja millal ning kuidas võetakse vastu otsused. Ootused on seotud ka meeskonnatöö kujundamise inimeste (protsessi) poolega: meeskonnatunde loomine, keel, osalemine, konfliktide lahendamise viisid, kuidas me end meeskonnas tunneme. **Neid ootusi tuleks käsitleda enne seda, kui meeskond asub oma ülesannet täitma.** See ei tähenda seda, et meeskond peab vastuse leidma kõigile küsimustele, vaid seda, et erinevatest ootustest räägitakse ja üksteist kuulatakse. Samuti on oluline meeskonnaliikmete teadlikkus ootuste erinevustest.

Selle jätkuva arutluse eesmärgiks on kujundada ühine strateegia, kuidas meeskond koos tööle hakkab. See võimaldab identifitseerida kultuurilised erinevused ja neist rääkida, mitte ignoreerida lootuses, et nad kusagile kaovad. *“Kultuuriliste erinevuste ”välja käimine”, selle asemel, et nad laua alla lükata, aitab võimalikke probleeme ennetada ja lahendada ning potentsiaalseid võimalusi esile tuua.”* (Schneider ja Barsoux, 1997).

Soovitusi, mis aitavad tõhustada tööd mitmekultuurilistes meeskondades

Kujundage arusaam eesmärgist: enne ülesande kallale asumist, võtke aega ja arutlege mõningate eri tasandi elementaarsete küsimuste üle:

- **Ülesande tulemus:** missugused on meie eesmärgid? Kas me oleme nende eesmärkide osas samal meelel? Kui selged peavad eesmärgid olema?
- **Protseduurid:** Kas meil on tarvis selgeid protseduurireegleid oma meeskonnatöö organiseerimiseks? Missuguseid protseduurireegleid me vajame? Kas tuleks määrata koordineerija? Kuidas tuleks tööd jagada? Mida peaks tegema koos? Eraldi? Kuidas me otsuseid vastu võtame? Kuidas tuleks planeerida aega? Kas meil on tarvis töökorda? Kes mida teeb? Kes mille eest vastutab?
- **Protsess** (inimesed): Kuidas me tagame kõikide liikmete osalemise? Kuidas me saame tagada, et kõik tunnevad end meeskonnas hästi? Kas see on meeskonnas oluline asi? Kuidas me lahendame konflikte? Kuidas me organiseerime pideva analüüsi?

Inimeste juhtimine ja meeskonnatöö





Inimeste juhtimine ja meeskonnatöö



"Kultuuriliste erinevuste käsitlemine on seotud suure riskiga, kuna esile tõstetakse igasugused väärtust kandvad eelistused ja eelarvamused. See nõuab suurt tundlikkust, usaldust ning tõelist pühendumist lõimumisele. Erinevused tuleb välja selgitada, nende üle arutleda ja neid kanaliseerida, mitte aga neid muganda-da, alla neelata või ignoreerida.

Mõnikord tähendab see, et olukorras, kus need erinevused on tõeliselt lõimitud, tunneb igati üks end veidi ebamugavalt, kuna nad on loovutanud mõned oma iseenesest mõistetavaiks peetud eeldused. Hästitöötavad mitmekultuurilised meeskonnad aga on sellised, mis ei kardaks oma erinevusi välja selgitada ja loovad seeläbi keerulisemaid ja värvilisemaid vastastikkuse suhtluse mustreid. ... Mitmekultuurilise meeskonna perspektiiv seisneb erinevuste kasutamises, mitte lihtsalt nendega leppimises." (Schneider ja Barsoux, 1997).

On ilmne, et tööd alustav meeskond ei suuda täita kohe algusest kõiki neid nõudeid, kuid on oluline, et meeskond üritaks luua algusest peale avatust ja lugupidamist toetava õhustiku, kus erinevusi on võimalik käsitleda. Allpool on mõningad soovitusel, mis peaksid aitama meeskonnas kultuuriüleseid teemasid käsitleda.

Võtke aega üksteise tundmaõppimiseks, eriti mitmekultuurilistes meeskondades on enne ülesande juurde asumist tähtis võtta aega üksteise paremaks tundmaõppimiseks. Üksteise parem tundmaõppimine ei tähenda ametlikku "nimede ringi", rääkimist tööko-hast, hobidest. Üritage saada rohkem teavet teiste tausta ja ideede kohta, selle kohta, kuidas eri inimesed meeskonnatööd näevad, kuidas projekti, millised on nende varasemad meeskonnatöö ja projekti kogemused. See ei pea olema väga ametlik, seda saab korraldada mänguna, koostöötegevusena, klaasi veini juures. Meeskonna ülesehitamine võtab aega, mõnikord on mitteformaalne aeg palju väärtuslikum kui töötegemise aeg.

Aktsepteerige erinevusi: meeskonna efektiivne töö ei tähenda, et me peame kõik kogu aeg üksteisega nõus olema. Diskussioonid on tervislikud ja aitavad meeskonnal edasi liikuda. Tähtsad on aga jõupingutused inimeste motiveerimiseks, et nad annaksid oma panuse meeskonnatöösse. Kui võtta arvesse erinevusi selles, kuidas inimesed oma meeskonnatööd tajuvad, arvestades nende keele-

oskust, keele kasutust ja püüdeid, on selge, et inimeste kaasamine nõuab erilist tähelepanu. Kõikide liikmete arvamuste ärakuulamine ja nende seisukohtade arvestamine nõuab tähelepanelikkust ja julgust. Siiski on see vajalik avastamiseks neid põhjapanevaid erinevusi ja eelarvamusi, mis võiks põhjustada mõne meeskonnaliikme väljatõrjumise. See-pärast võib vahel olla tarvis domineerivamaid meeskonnaliikmeid talitseda ja vaiksemaid julgustada.

Mitmekultuurilises meeskonnas on oluline: Mõningaid soovitusi keelekõikumuste käsitlemiseks.

- enne alustamist kontrollige meeskonnaliikmete keeleoskusi
- rääkige aeglaselt
- ärge kartke küsida selgitusi, kui seda vajate
- illustreerige asju, kasutage pabertahvleid, jooniseid jne
- kui te ei oska oma arvamust valitud keeles väljendada või olete selleks liiga erutatud, võite alati minna üle oma emakeelele, kui keegi seda tõlkida oskab
- teadke, et teil on palju võimu, kui te räägite oma emakeeles või oskate keelt väga hästi
- austage võõrkeeles kõnelejate väljenduse aeglust

Vahel tõlgendatakse kultuurilisi erinevusi "isiksuseprobleemidena": meeskonnaliiget peetakse tülikaks või arvatakse, et ta saboteerib grupi ettevõtmisi (näiteks oma vaikimisega või oma seisukoha ägeda pealesurumisega), samas kui ta tegelikult reageerib teistsugusele kultuurinormide kogumile. Sellisel juhul koheldakse niisugust inimest kui hälvikut, teda ignoreeritakse ja sunnitakse alluma. Alludes aga kaob inimese panustusvõime. Pealegi, süüdistades inimest, jääb süüdistamata olukord, kus ühe meeskonnatöö kultuur teiste üle valitseb, kus mõni meeskonna liige loobub osalemisest vestluse laadi tõttu.

Sisukas osalemine ei tähenda seda, et igati üks peaks võrselt palju rääkima. Inimene võib rääkida ainult aeg-ajalt ja ometi anda pidevalt tähtsaid ideid. Sisukas osalemine tähendab seda, et igati üks aitab meeskonna edenemisele kaasa omal moel. Mitmekultuurilised mees-



konnad ei tohiks oma liikmeid panustama sundida. (Schneider ja Barsoux, 1997).

- Õieti peaks meeskond enne alustamist ja ka töö ajal määratlema, mida "sisukas osalemine" tähendab ja kuidas seda tagada.
- koosolekuid võib ehitada üles selliselt, et inimestel oleks rohkem võimalusi sõna võtta:
- inimesed töötavad väiksemates gruppides ja jagavad seejärel ühiselt grupitööde tulemusi
- inimesed kuuluvad ära kõigi teiste mõtted enne, kui hakkavad millegi üle aktiivselt arutlema
- inimesed jätavad teistele aega oma mõtete ülestähendamiseks
- meeskond riputab üles kaks posterit: poolt/vastu, kõik võivad oma mõtteid mõlemale posteritele kirjutada, arutlus võib toimuda hiljem
- inimesed üritavad mõista käitumise põhi-olemust. Miks keegi kogu aeg vait on? Miks pole mõni kunagi teistega ühel meelel?

Keeleprobleemid

See, kuidas meeskond "räägib", tekitab mõtteid ja tundeid, loob suhteid ja takistab nende kujunemist, soodustab või takistab probleemide lahendamist ja õppimist. "Meeskonna kõneviis" paljastab ka selle, kuidas hallatakse küsimusi, mis puudutavad identiteeti, sõltumatust, võimu, sotsiaalset distantsi, konflikte ja läbirääkimisi. Seega omab suutlikkus keele ja suhtluse üle otsustada koostööstrateegiate väljatöötamise seisukohast väga suurt tähtsust.

Keele valik mitmekultuurilistes meeskondades toob meeskonna liikmetele kaasa väga olulisi tagajärgi. Need, kes meeskonnas kasutatavat keelt väga hästi ei räägi, on mõnevõrra ebasoodsamas olukorras. Neil on palju keerulisem sekkuda, jälgida arutlusi ja mõjutada tööd.

Pidev analüüs

Tõhususe tagamiseks peavad meeskonnad oma töö edenemist pidevalt analüüsima, seda nii ülesannete kui ka protsessi seisukohast. Väga tähtis on anda inimestele võimalust end meeskonnana peegeldada ja õppida. Tuleb leida aega analüüsiks, kuidas meeskond ja selle liikmed ennast tunnevad, käsitleda dünaamikat ja lahendada potentsiaalseid konflikte. Seda pole mitte igas kultuuris lihtne teha: mõned kultuurid on varmamad

tagasisidet andma ja saama kui teised. See asjaolu muudab meeskonnatöö hindamise protsessi potentsiaalselt kultuuriliseks miiniväljaks. Sellepäraste on tähtis leppida kokku tagasiside andmise viisides ja käsitleda grupi vastastikkuse suhtluse küsimusi.

Kokkuvõte

Edukad on need mitmekultuurilised meeskonnad, mis on leidnud võimaluse oma liikmete panuse integreerimiseks ja on õppinud leidma lahendusi, mis lisavad väärtust mitmekesisuse kaudu, mitte selle asemel. Nad on õppinud ka koos lustima, nautima avastusi, mida kultuurilised erinevused pakuvad, ja nägema neis võimalust üllatuda ja õppida, ning üheskoos nende üle naerda. (Schneider ja Barsoux, 1997).

3.3.1.7 Jätkuv seire ja analüüs

Projektijuhtimise seadus nr. 4.

"Kui asjad arenevad hästi, läheb midagi ikka viltu. Kui asjad ei saa enam halvemini minna, siis nad lähevad. Kui asjad näivad minevat paremini, on sul midagi kahe silma vahele jäänud ... *Murphy oli optimist!*"

Projekti plaan on prognoos. See on kui tee, mille kulgu punktist A punkti C te kaardi peal ära märgite, unustamata seejuures külastamast peatust B. Kui te olete juba teele asunud, võib juhtuda, et teil tuleb marsruuti muuta, liigne kord peatuda, teine tee valida. Seejuures jääb teie sihtpunkt siiski samaks. Projektijuhtimine on sellele väga sarnane. Pidades jätkuvalt silmas oma eesmärke, tuleb teil juhtida oma projekt mööda kõikvõimalikest takistustest, puudujääkidest, ambitsioonidest, pakkumistest, muudatustest jne.

Projekti planeerimise tähtsus seisneb asjaolus, et see lubab teil mõista, mis asjad on need, mida teil võib-olla muuta tuleb ja miks. See lubab teil olukorda kontrollida. Kuid plaan ei ole pühakiri, mida tuleb täht-tähelelt järgida.

See, kuidas me projekti läbi muutuste tüürime, on suurel määral tingitud seirest ja analüüsist. Me kipume tegema neid asju vaistlikult: me koostame kiiresti finantsprognoose, teeme makseid, viime sisse muudatusi, mugandusi ja hinnanguid, ilma et neid toi-

**Analüüs, seire,
lõpetamine**





Analüüs, seire,
lõpetamine



Määratlege üheskoos
protseduurid

Jälgige koos
meeskonnaga

Hajutage infoallikad

Tegutsege õigeaegselt

Otsige põhjuseid

Nähke ette
kontrollpunktid

Seire ja hindamine

Tagasilöögid on
normaalsed

Kohandage eesmärgid
ja tegevused

Hoidke inimestevahelisi
suhteid

Protsessimine on
samuti oluline

Piirake muudatusi

Julgustage ja
motiveerige

minguid analüüsiks nimetaksime. Projekt kui töövahend võimaldab teil teha seda teadlikul ja läbikaalutud viisil. Nii lihtne see ongi.

Projekti rakendamise käigus te võiksite, ja tõenäoliselt peaksite mõtlema, kuidas kasutada kahte olulist projekti teostamise tööriista: seiret ja analüüsi.

Seire

Projektijuhtimise seadus nr. 5

“Projektimeeskonnad jälestavad töö edenemise aruandeid, kuna need demonstreerivad nii selgelt, et mingit edasiminekut ei toimu.”

Seire tähendab “millegi regulaarset revideerimist, registreerimist, jälgimist või kontrollimist”⁵. Kohandatuna projektijuhtimisele tähendab seire projekti edenemise, plaani rakendamise ja ressursside haldamise jälgimist ning veendumist selles, et tegevus toimub kooskõlas projekti sihtide ja eesmärkidega.

Seire toimub kogu projekti vältel, kui veel on võimalik viia sisse muudatusi, muuta kurssi ja paremini tegelikkusega kohanduda.

Analüüs kujutab endast (1) “millegi väärtuse määramist või fikseerimist” või (2) “millegi olulisuse, väärtuse või seisundi määramine, tavaliselt hoolika kaalumise ja uurimise tulemusel”⁶. Projektijuhtimises tähendab analüüs ka kõige aset leidva ja selle põhjuste tähele panemist. See ei kujuta endast ainult tulemuste, vaid ka nende tulemuste saavutamiseni viinud protsesside käsitlemist.

Sellel etapil me oleme huvitatud regulaarselt läbi viidavast analüüsist või vaheanalüüside koostamisest. Lõppanalüüsi me käsitleme järgmises peatükis.

Seire ja analüüsi kogu potentsiaali täielikuks ärakasutamiseks tuleks teil võtta arvesse järgmist:

Projektiplaani kontrollpunktid. Ka seire vajab planeerimist. Nähke ette momendid, millal te tehtud töö ja selle sihile vastavuse üle vaatate. Te võite teha seda regulaarselt (näit igakuiselt), ent te võite kehtestada seirenõude ka iga olulise tegevuse lõppemisel (et määrata kindlaks tegevuse mõju).

Koostage seiremeeskond. Te ei peaks jälgima projekti üksinda nimelt sellepärast, et teil pole võimalik protsessi kõrvalt ega ülalt vaadata. Muidugi tuleb teil seire teostamise kaasata ka oma meeskond, kuid kaaluge võimalust kutsuda seires osalema ka teisi teie organisatsiooni töötajaid, kes pole projektiga otseselt seotud. Mõnel juhul võib osutada arukaks kaasata inimesi, kellel pole projekti juhtimisega mingit kokkupuudet: sponsorid, sihtgrupp, eksperdid.

Projektijuhtimise seadus nr. 6

“Mitte ükski süsteem pole täiesti vigadeta. Katsed süsteemi häiretest vabastada tekitavad vältimatult uusi vigu, mida on veelgi keerulisem avastada.”

⁵ American Heritage sõnaraamat

⁶ Webster'i inglise keele sõnaraamat



Pidage arvet tulemuste üle. Parim viis regulaarse ja kasuliku analüüsitulemuse tagamiseks on võtta endale aega ja märkida üles kõik, mis olete saavutanud. See nõuab ka iga tegevuse eesmärkide ülestähendamist. See tähendab vajadust küsida inimestelt, mida nemad teie saavutustest arvavad.

Hajutage oma infoallikad. Niisama kasulik kui seda on projektivälise inimeste kaasamine seireprotsessi, on kasulik kaasata kõrvalisi inimesi ka projekti käigu kohta teabe andmisesse ja arvamuste avaldamisse. Alustada võiks projekti kasutajatest ja noortest enesest. Kuid lisaks sellele peaksid analüüsiprotsessis osalema ka iga tegevuse publik ja partnerid (see ei nõua tohutut hulka paberitööd). Sellega te mitte üksnes ei kindlusta ilmselt palju objektiivsema baasi oma informatsioonile, vaid kaasate inimesi ja motiveerite neid projektile pühendumata.

Kaasake oma kaastöötajaid eesmärkide ja protseduuride määramisse. Igal tegevusel võivad olla oma spetsiifilised eesmärgid ja te võite kehtestada konkreetseid protseduure.

Tehke nii:

- Andke tulemuste ilmnemiseks aega.
- Võtke tegelikkuse suhtes aus hoiak.
- Hinnake ka neid tulemusi, mida te pole ette näinud.
- Arvestage projekti finantsjuhtimisega.
- Väärtustage noorte arvamust ja panust analüüsiprotsessi.
- Otsige oma seiremeeskonnale liitlasi, et asju parandada.

Ärge:

- kartke vastuseisu;
- lükake edasi vältimatuid otsuseid;
- käituge nii, justkui oleksite projekti ainuomanik;
- laske teistel dikteerida seda, mida tegema peaksite;
- alahinnake finantsprobleemide riski;
- lubage endal pessimismi langeda!

Kirjutage see nüüd taotlusvormi

Mõned sponsorid ja institutsioonid tahavad teada, kes meeskonnas projekti eest vastutab, milline on nende kvalifikatsioon (mõnikord tuleb esitada näiteks elulookirjeldus), kuidas ja millal projekti kavatakse teha.

Eriti sel juhul, kui tegemist on suurte summadega, tahavad sponsorid jälgida projekti arengut ja sellest ongi tingitud nõue esitada enne järgmise makse tegemist vahearuandeid.

Neil põhjustel võtke projekti juhtimist ja selle jälgimist tõsiselt! Pidage meeles, et sageli ei soovi sponsorid mitte niivõrd teie projekti kontrollida, kui veenduda, et nende raha kasutatakse parimate võimalike eesmärkide saavutamiseks ning olla kindel, et need eesmärgid ka saavutatakse.

Ka siis, kui teilt seda ei küsita, kuid teile tundub, et asi on oluline, informeerige sponsoreid sellest, kuidas nad saaksid teie projekti jälgida. Võimaluse korral kutsuge sponsorid osalema seiremeeskonna töös või näidake üles valmisolekut nendega projekti edenemist arutada.



Analüüs, seire, lõpetamine





rid (osalejate värbamiseks, teavitamiseks, finantsjuhtimiseks jne) nende hindamiseks; need protseduurid peavad olema selged ja kõikidele arusaadavad.

Kohandage eesmärged ja tegevusi. Kui plaan ei vasta tegelikkusele, muutke plaani, ärge oodake, et tegelikkus iseenesest muutuks. Sageli nõuab see vaid ajakava ümberkorraldamist või tegevuste muutmist. Kuid mõnel juhul võib ka eesmärkide muutmine vajalikuks osutuda.

Muutke ainult seda, mida on tarvis muuta. Ärge kartke kohandada ja muuta seda, mis muutmist vajab. Ent, ärge kiirustage muutma kõike lihtsalt sellepärast, et mõned asjad edenevad teisiti kui arvati. Liiga palju muudatusi ühekorraga vähendavad motivatsiooni ja tekitavad segadust.

Otsige põhjusi ja korrapärasusi. Üritage välja selgitada, mis võib muutuse põhjuseks olla. Mis kujutab endast lihtsalt kehva planeerimist? Kas probleem johtub ebapiisavatest vahenditest, valesst lähenemisest või ...? Põhjuste väljaselgitamine aitab teil keskenduda muutmist ja parendamist nõudvatele valdkondadele.

Tagasilöögid on normaalne nähtus. Eriti sel juhul, kui projekt on mingis piirkonnas või töövaldkonnas esimene, on täiesti tavaline, et asjade toimimise hakkamiseks on vaja aega. Kontrollige, kas muudatusi tuleb teha protseduurides, meetodites, organisatsioonis või projektis tervikuna!

Tunnustage ja motiveerige. Seire ja analüüs ei ole mõeldud ainult vigade väljaselgitamiseks. Neid tuleb kasutada ka edasiliikumise märkamiseks. Ja selle tunnustamiseks. Nii on teil võimalik säilitada oma kaastöötajate ja partnerite motivatsiooni ning tagada nende vastuvõtlikkus muutuste ja kohanduste puhuks.

Ka inimestevahelised suhted on tulemus! Tööprotsessi ja projektijuhtimist vaadates on teil ja teie kolleegidel võimalik õppida juhtimist. Paljuski kujutab projekti juhtimise protsess endast samuti projekti. Tähtis pole sugugi üksnes tulemus, tähtsad on ka inimestevahelised suhted ja nende areng. Projekt on tööriist, ta pole tavaliselt väärt seda, et te kõik temale ohverdate. Aidake inimesel sellest õppida.

Tegutsuge õigeaegselt. Veenduge, et analüüsi- ja seireetapid viiakse läbi õigel ajal nii, et neist oleks kasu. Nad peavad aitama protsessi paremaks muuta ja kohandada ega ole mõeldud lihtsalt selleks, et märkida ära, mis on juhtunud.

Projektijuhtimise seadus nr. 7

“Kui projekti sisu on lubatud vabalt muuta, hakkab muutmiste kiirus ületama edasiliikumise kiirust.”

3.4 Projekti analüüs

Tegevuskava lõpupoole hakkab projekt valmis saama. Kuid enne selle formaalset “lõpetamist”⁷ on tarvis anda projektile lõplik hinnang. Analüüs tähistab projekti lõppu, määrates ära vaadeldava ajavahemiku. Pidage meeles: projekt peab olema nii algus kui ka lõpp.

Tõtt öelda, kannab aga projekti lõpp endas tavaliselt uut projekti või lihtsalt eelmise projekti jätku. Tegelikult peaks analüüs hõlmama ka projekti järeltegevusi.

Lõppanalüüsi võib kirjeldada kui protsessi, mille käigus kogutakse teavet ja määratletakse kriteeriumid järgmistes küsimustes:

- hinnang saavutatule;
- seletus selle kohta, kuidas need on saavutatud;
- uute projektide parem kavandamine.

Analüüs on midagi muud, kui lihtsalt raha kulutamiseviiside õigustamine, kui suhtekorraldusstrateegia, kui vahendite kaasamise strateegia või kui oma nõrkuste õigustamine. Kuna analüüs on ka nende asjadega seotud, siis aetakse see siiski sageli segamini või see piirdub ühe või mitme ülaltoodud tegevusega.

Analüüs on mõjuvõimas vahend, mis aitab planeerida ning iseäranis parendada meie

⁷ Formaalset sellepärast, et tegelikkuses võivad projekti algatatud tegevused endiselt edasi kesta. Ometi peab projektil ka lõpp olema.

**Analüüs, seire,
lõpetamine**





Tagasi Ban Uppa! juurde

Adressaat: Robert P., Markka Z., Rosita L (Ban Uppa!); John A. (Banville'i linnanõukogu noorsoo-osakond); Fabbio K. (kooliürituste koordinaator); Mario P. ja Raisa X. (grupijuhid).

Austatud sõbrad!

Käesoleva kirjaga edastame Teile meie järgmise, laupäeva pärastlõunal toimuva koosoleku päevakorra. Te teate vahest, et meil on tekkinud probleemid seoses spordifestivali organiseerimisega. Me peame otsustama, kas jätame selle ära või lükkame edasi. Positiivse poole pealt võib märkida, et sellest ajast, kui noorsoovahetus muutus teostatavaks, on asjad hästi edenened. Nüüd osalevad noored väga aktiivselt selle ettevalmistamises. Noorte seas võib täheldada teatud kadedust (muidugi on kadedad need, kes noorsoovahetust algul huvitavaks ei pidanud), kuid me saame kasutada seda tegurina, mis võimaldab nendega muid tegevusi arendada. Meil on tarvis võtta tööle projekti assistent, kes hakkaks tegelema finantsidega ja abistaks sekretariaati. Nii huvitav kui see ka ei tundu, meile on politseist helistatud ja samuti olemas saanud neilt kirja, milles nad kutsuvad meid kokkusaamisele, et arutada "vastastikku kasulike koostöövõimaluste üle". Olukord on muutumas tõepoolest huvitavaks.

Palju asju vajavad otsustamist ja arutamist. Me tegeleme aktiivselt lühiaruande koostamisega ja üritame esialgsed finantsaruanded valmis saada.

Igatahes soovime Teile head päeva. Palume mitte hilineda. Vahest võiksime koos einestada, kui kellegi midagi selle vastu pole.

Kohtumiseni!

Dali ja Matto.

Päevakord

Tagasiside noorsoovahetuse programmist ja tagasisõidu väljavaated.

Narkootikumide vastase kampaania ettevalmistamine.

Juhtide koolituse järeltegevused.

Vabatahtlike tugimeetmed.

Eelarvearuanne ja analüüs.

Tagasiside ajakirjanduselt.

Spordifestivali alternatiivid.

Koostöö politseiga.

Projektiassistendi leidmine.

Muud küsimused.

Analüüs, seire,
lõpetamine





võimeid, projekte ja tegevusi parendada. Lisaks sellele tuleb analüüsis näha põhjanevat töövahendit neis protsessides, mis on suunatud sotsiaalsete muutuste saavutamisele, kuna peamiselt valmistab analüüs meid võimaluseks teha asju paremini kui me oleme seda varem teinud. Üldiselt me peaksime teostama analüüs, kuna:

- me tahame midagi uut juurde õppida ja oma võimeid ja oskusi arendada;
- me tahame kontrollida seda, mida me oleme oma jõupingutuste ja tegevuse kaudu saavutanud;
- me tahame võtta kokku oma õppimiskogemuse ja sellele kinnitust leida;
- me tahame kontrollida, kui efektiivsed me oleme;
- me tahame näha, kas me saame paremaks muutuda;
- me tahame, et inimesed pühenduksid õppimisele või enesearendamisele.

Vahel on analüüs raske ja hirmutav, seda juhul, kui:

- me oleme sunnitud seda tegema;
- me kardame tulemusi, mida analüüs võib näidata;
- me ei tea, kuidas asju korralikult teha;
- me teame, et tulemustega ei võeta midagi ette, et mitte mingit muutust ei toimu.

Projekti lõppanalüüs peaks hõlmama:

- saavutatud tulemusi;
- saavutatud eesmärgid;
- finantsjuhtimist;
- mõju organisatsioonile;
- protsessi.

Tulemuste analüüs

Nüüd me vaatame seda, mida projekti kaudu kaudselt ja otseselt on saavutatud. Me peaksime hindama saavutatud tulemusi (kõikidel tasanditel), tegema vahet realselt planeeritud ja planeerimata, lihtsalt juhtumisi saavutatud tulemuste vahel. Muidugi on oluliseks teguriks ka hinnangu andmine sellele, millises ulatuses on tulemused saavutatud just projekti kaudu (või kas nad oleksid niikuinii aset leidnud).

Tulemuste all me mõtleme neid sotsiaalse reaalsuse muutusi, mida me esmajoones saavutada tahtsime, kuid ka muutusi, mis on

aset leidnud inimestes (sotsiaalse harimise protsess), organisatsioonides ja partnerites, suhetes kogukonnaga jne.

Eesmärkide analüüs

Lõppanalüüsi loomulikuks nähtuseks on tulemuste võrdlemine esialgselt püstitatud eesmärkidega, tingimusel, et need eesmärgid on olnud konkreetset ja hinnatavad. Mida konkreetsemad eesmärgid on olnud, seda lihtsam on nende analüüs.

Analüüsi käigus vaadeldakse mitte niivõrd saavutamist/mittesaavutamist, kui seda, missuguses ulatuses need saavutatud on. Paljud hariduslikud eesmärgid on juba oma olemuse tõttu raskesti hinnatavad, kuna neid on keeruline kvantifitseerida, mõõta või isegi määratleda.

Selletõttu on tähtis määratleda projekti väljatöötamise etapil vähemalt mõned mõõdetavad eesmärgid. Analüüsi esitlemisel on teil sellisel juhul oma kvalitatiivse hinnangu toetuseks pakkuda ka mõningaid arve ja mõningaid kvantitatiivseid aspekte.

Finantsjuhtimise analüüs

Finantsjuhtimise analüüs on oluline kõikide projektide puhul, ja mitte viimases järjekorras, sest tavaliselt on teil tarvis esitada finantsaruanne oma sponsoritele, organisatsioonidele jne. Aruanne on midagi enam kui puudujäägi (kui see tekkis) suuruse väljaselgitamine. Aruanne võimaldab ka kontrollida, kas pole nüüd tekkinud uusi organisatsiooni tegevuse finantseerimise allikaid, millele raha kulutatud jms. Ja muidugi on kasulik kontrollida ka seda, kas mingeid ressursse poleks olnud võimalik teisiti kasutada.

Organisatsiooni mõju analüüs

Huvitav on analüüsida olulist uuenduslikkust esindavate projektide mõju organisatsioonile. See mõju võib avalduda uue kogemuse ja uute oskustena, uute liikmetena, uute partneritena, paranenud mainena, täiendavate ressursidena, võimalusena jõuda inimesteni jne.

**Analüüs, seire,
lõpetamine**





Protsessi analüüs

Sellisel juhul pole tulemusteks üksnes materiaalsed aspektid. Tulemused võivad avalduda ka õpitu, teatud valdkonnas või mõnel uuel alal omandatud kogemuste näol jne. Nende tähelepanemiseks ja mõistmiseks on tarvis analüüsida protsessi, mille inimesed projekti kavandades ja juhtides läbisid. Mida oleks pidanud tegema teisiti? Mida oleks võimalik projekti planeerimise ja juhtimise kohta õppida? Mida saaksid inimesed projekti läbiviimise kaudu õppida?

3.4.1 Analüüsi ettevalmistamine ja läbiviimine

Ükskõik, missuguses vormis teostatud analüüsi edu sõltub kolmest põhitingimusest:

Aeg

Igal projektil peab olema algus ja lõpp, et analüüs saaks toimuda. See ei tähenda, et projekt tuleks peatada, aga siiski tuleks määrata projekti punktid, kus tuleb "peatuda ja seljataha vaadata".⁸ See käib nii lõppanalüüsi kui ka vaheanalüüsi kohta. Saamatu ajaplaneerimine toob kaasa suutmatuse projekti vajalikel hetkedel muuta või olukorra, kus kaob kontroll analüüsiprotsessi ja selle eesmärgi üle. Ajaga tuleb arvestada ka sellepärast, et olulise teabe või andmete saamiseks peab analüüs saama valmis õigeaegselt.

Eesmärkide õige määratlemine

Eesmärkide täpne sõnastamine (ja oskus eristada neid üldistest sihtidest) on üks kõige olulisemaid projekti määratlemise ja elluviimise etappe. Selguse puudumine eesmärkide kohta toob endaga alati kaasa kontrolli kaotamise projekti üle ning selle hariduslike ja praktiliste mõõtmete üle, kuna lõppkokkuvõttes sünnib segadus reaalselt saavutatud tulemuse ja püstitatud eesmärkide vahel. Eesmarke saab muuta (ja neid tuleks muuta) just vaheanalüüsi alusel. Siiski peaksid eesmärgid olema alati võimalikult selged, üles kirjutatud ja kõikidele projektis osalejatele ühtselt mõistetavad.

Analüüsi õige planeerimine

Analüüs on lihtne, kuid seda saab muuta veelgi lihtsamalt ja tõhusamaks, kui analüüs planeerimisega alustatakse kohe alguses. Planeerimine ei pruugi tähendada tegelikult selleks valmistumist, kuid vähemalt tuleb endale teadvustada, et hiljem tuleb projekti analüüsida ning et informatsioon selleks peab olema kättesaadav. Õigupoolest võibki osa sellest informatsioonist olla kättesaadav ainult projekti algstaadiumis (kui ma viin läbi kirjanduse tundmisele suunatud projekti, on projekti alguses kasulik/tarvis teada sihtgrupi kirjanduslike teadmiste taset).

Analüüsimise järeldusi tuleks kasutada projekti järeltegevuste kavandamisel, näiteks käsitledes uuesti sotsiaalseid tingimusi ja otsustades, mida on tarvis edaspidi ette võtta. Meie näite lõpetuseks eeldame, et narkootikumidest teadvustamise projekt on osutunud väga edukaks (narkootikumide tarbimine noorte seas on vähenenud poole võrra), ent nüüd me mõistame, et me peame pakkuma noortele vaba aja teisiti veetmise võimalusi, et omaealiste grupi liidrid vajavad abi nende endi projekti tarvis või et tegevust tuleks mõnes konkreetses linnaosas jätkata.

3.4.2 Analüüs ja projekti planeerimine

Projekti kavandamise ja teostamise protsessis on analüüsil üks olulisemaid funktsioone jälgida seda, kuivõrd projekt ja selle raames teostatavad tegevused on kooskõlas ning piisavad projekti eesmarke määratlevate sotsiaalsete vajaduste rahuldamiseks.

Lõppanalüüs tähendab loomulikult tulemuste võrdlemist esialgsete eesmärkidega, aga samas ka põhjustega, mis projekti algatamist motiveerisid (sotsiaalsed, institutsioonilised, isiklikud) selleks, et oleks võimalik teha asjakohaseid järeldusi (sotsiaalne reaalsus on muutunud, probleemid kestavad ja projekti tuleks laiendada, minu motivatsioon on kasvanud jne). Just analüüsi tulemus peaks määratlema projekti järeltegevused (nende olemuse, vormi, ulatuse jne.).

Analüüs, seire,
lõpetamine



⁸ Idee teosest: *Warren Fee, Working effectively*, 1988

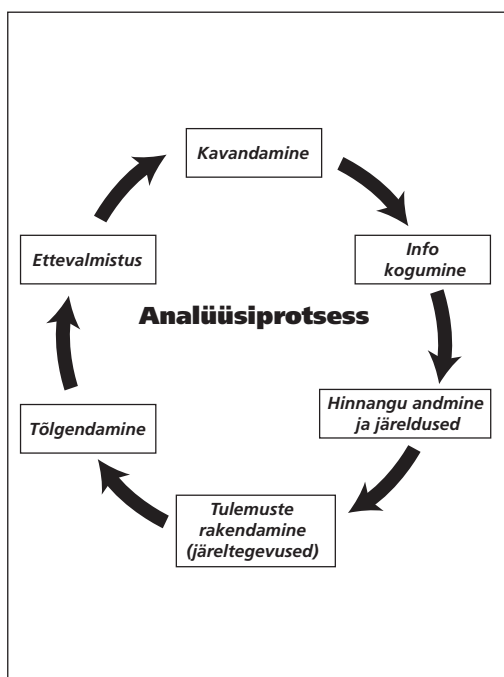


**Analüüs, seire,
lõpetamine**



3.4.3 Analüüsi planeerimine

Analüüsimist planeeritakse samal viisil nagu projekti: määratakse eesmärgid, töömeetodid, tegevuskava jne. Allpool esitatud diagramm kujutab mõningaid analüüsiprotsessi astmeid. Mitte alati ei planeerita ega viida hindamist läbi just sel viisil (ning see polegi vajalik), kuid kaudselt sisaldab analüüs kõiki neid elemente või vähemalt peaks sisaldama.



Ettevalmistus

Analüüsi ettevalmistamine tähendab ennekoike sihtide ja otstarbe määratlemist: miks on analüüs vajalik? Kellele seda tarvis on? Kes peaks analüüsis osalema?

Kavandamine

Kui meile on saanud selgeks, milline on hindamise otstarve, tuleb meil määratleda analüüsi eesmärgid, nimelt: mida me hakkame analüüsima (ressursside kasutamist, hariduslike meetodeid, tulemusi, mõju jne). Need eesmärgid määravad ära analüüsi näitajad või kriteeriumid (kvalitatiivne, kvantitatiivne) ja aja, millal analüüs peaks algama.

Info kogumine

Pärast seda, kui näitajad ja kriteeriumid on määratletud, on järgmiseks sammuks tegelikult vajaliku info (andmete) saamine (kui palju inimesi osales, mida nad õppisid, mida nad pärast tegid jne). Kriteeriumid ja eesmärgid määravad ära info kogumise viisi (kirjalikud andmed, projekti kestel või pärast selle lõppu läbi viidud küsitlused jne).

Informatsiooni tõlgendamine

Mida tähendavad meie käsutuses olevad andmed ja informatsioon? Tõlgendamine, nagu ka sellele järgnevad etapid, peegeldavad analüüsi kõige raskemat probleemi: objektiivsust. Tõsiasju on alati võimalik tõlgendada erinevalt ja inimesed saavad mõjutada analüüsi oma enese huvide ja muredega. Siiski on oluline olla teadlik objektiivsuse säilitamise vajadusest.

Tõlgendamist on võimalik lihtsustada (mis näitab ära tee järelduste juurde), kui informatsiooni saab võrrelda teiste sama iseloomu omavate kogemustega.

Hinnangu andmine ja järeldused

Hinnangu andmine kujutab endast tegelikult protsessi, mille käigus omandatud informatsiooni põhjal asjakohased järeldused kujundatakse. Selle käigus vaadeldakse aset leidnu põhjusi, tõstetakse esile tulemusi ning käsitletakse neid projekti esialgsete sihtide ja eesmärkide seisukohast.

Tulemuste rakendamine

Kogu informatsioon ja selle põhjal tehtud järeldused on teatud mõttes tähenduseta, kui nendega midagi peale ei hakata. Kui puudub soov midagi muuta, analüüsitulemusi mõõnda, kaotab analüüs sotsiaalse muutuse seisukohast oma funktsiooni. Muutuste vastupanulätteid on palju (institutsioonilised, isiklikud, poliitilised jne.). Analüüsi objektiivsusega on võimalik neid piirata, samuti sõltuvad nad sellest, kes projektis on osalenud ja seda realiseerinud.



Tehke nii:

- Kaasake analüüsiprotsessi erinevaid inimesi ja võtke neid tõsiselt.
- Uurige sarnaste projektide tulemusi. Kas leiate mõne trendi või asja, mida oleks võimalik võrrelda?
- Meenutage esialgset vajaduste analüüsi, sihte ja eesmärke.
- Pidage meeles, et pole olemas sellist asja nagu "objektiivne" analüüs. Kuid te võite vähendada subjektiivsust (mitmesuguste allikate ja meetodite kasutamisega).
- Käsitlege projekti tulemusi ja mõju koos noortega. Sel viisil te aitate neil mõista muutusi, mis neid puudutavad.
- Mõelge projekti planeerimise ja elluviimise ajal (mitte ainult lõpupeerioidil!) ka analüüsile.
- Näidake ära vastukäivused või võimalikud lahkarvamused neis küsimustes, kus selgeid järeldusi või andmeid pole.
- Olge valmis selleks, et teid võidakse mõista valesti!

Ärge:

- jääge kinni mõne hinnangu negatiivsusesse. Pidage meeles, et paljud inimesed arvavad ikka veel, et analüüs tähendab öelda seda, mis välja ei tulnud või mis valesti on läinud. Ausus ei tähenda seda, et te positiivseid külgi üldse välja ei tooda (eriti sponsoritele).
- kasutage analüüsimist vahendina konfliktide lahendamiseks (kuigi see võib ka lähtepunktiks osutuda).
- tundke, et teid rünnatakse, kui mõned asjad pole läinud just nii nagu te olete kavandanud või tundnud. Respekteerige teiste inimeste hinnanguid.
- hoidke tulemusi enese teada!
- keskenduge sellele, mida pole võimalik muuta; keskenduge neile valdkondadele, kus muutus on võimalik.
- teostage analüüsi ilma seda kavandamata.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

Allpool toodud hindamisjuhise on koostatud pikaajalise koolituskursuse "Osalus ja kodanikuks olemine" (ingl "Participation and Citizenship") tarbeks. Seda on kasutatud valmistamaks osalejaid nende projektide analüüsimiseks.



Hindamine: enesehinnangu juhise

Allpool toodud küsimused on mõeldud selleks, et aidata teil analüüsida oma projekti kavandamise, juhtimise ja analüüsi eri aspekte. See loend pole täielik ja te ei pea neile kirjalikult vastama. Nad on mõeldud aitamaks teid mõista ja meenutada seda, mis projektiga seoses/projekti ajal toimunud on ja miks; selleks et te oleksite paremini ettevalmistunud juhtunud teistele grupi liikmetele selgitama ja seda üheskoos analüüsima. Tehke nii palju märkmeid kui soovite ja lisage omalt poolt uusi elemente.

Minu projekti analüüs käesoleva hetkeni...

1. Projektiplaani osas

Sotsiaalne analüüs

- Kas see oli asjakohane?
- Kas see oli piisav?
- Mida uut selles oli?
- Kas seda jagati teistega?
- Kas see ka praegu kehtib?
- Mis sellest ajast saadik muutunud on?

Märkused:

Analüüs, seire,
lõpetamine





**Analüüs, seire,
lõpetamine**



Projekt ja meie organisatsioon

- Kas organisatsioon "kattis" projekti? Märkused:
- Kas projekt sobis kokku organisatsiooni tegevusprogrammiga?
- Missuguseid takistusi ma täheldasin?
- Kas kolleegid olid kaasatud (kus ja kuidas)?
- Missuguse vastupanuga ma kokku puutusin? Miks? Kuidas ma nad ületasin?
- Kes olid minu liitlased? Mida nemad projektist said?

Minu motiivid

- Kas need on täitunud? Märkused:
- Kas ma olen leidnud uusi motiive?
- Mis ma olen saanud?
- Kas ma teeksin seda veel kord?

Sotsiaalsed ja hariduslikud eesmärgid

- Kas nad olid selged ja sidusad? Märkused:
- Kas nad vastasid minu partneritele ja sihtgrupile?
- Mis on muutunud?
- Kes veel on olnud projekti kaasatud?
- Mida nad on õppinud?

Konkreetsed eesmärgid

- Kas nad olid konkreetsed? Märkused:
- Kas nad muutusid ja miks?
- Mis projekti kaudu tegelikult saavutatud on, mida muidu saavutatud poleks?

Minu projekti ajakava

- Kas ma suutsin sellest kinni pidada? Märkused:
- Kas see oli realistlik?
- Kui see on muutunud, siis millised olid selle tagajärjed (positiivsed/negatiivsed)?

Tegevusprogramm

- Kas see oli realistlik? Märkused:
- Kas tulemus/osalus vastab minu ootustele?
- Kes mind toetas?
- Kas see toimus osaluse kaudu?
- Kuskohast ma liitlasi leidsin?



**Analüüs, seire,
lõpetamine**



2. Räägime juhtimisostkustest ...

Projekti rahaline külg

- Kas see tekitas probleeme? Märkused:
- Kes selle eest maksis?
- Kas raha kasutati parimal võimalikul viisil?
- Kui palju projekt maksma läks/läheb?
- Kas ma kasutasin ära kõik võimalikud kontaktid ja toetuse, mida ma olin ette näinud?

Meeskonna juhtimine

- Kelle ma veel projekti juhtimisse kaasasin? Märkused:
- Kes veel projektis kaasa löi?
- Kas nende rollid olid selged?
- Kas ma kontrollisin nende motive ja ootusi?
- Kuidas neid toetati?
- Kuidas nad valiti ja välja õpetati?
- Kuidas neid tasustati?

Muud ressursid

- Missuguseid muid ressursse peale raha mul projekti tarvis õnnestus leida? Märkused:
- Missuguseid oskusi ma olen projekti kaudu saanud?
- Kas mul õnnestus kaasata projekti kogukond ja mind ümbritsev organisatsioon?
- Kas keegi veel oleks saanud projekti oma panust anda?

3. Analüüs

- Missuguseid analüüsiprotseduure olen ma projekti vältel sooritanud? Märkused:
- Kes oli kaasatud või neis osales?
- Missuguseid järeldusi on neist tehtud? Kes need tegi?
- Missugused on projekti tulemusel rakendatud muutused?
- Kas ma analüüsisin projekti koos kolleegidega? Oma organisatsiooni juhtidega? Osalejatega? Partneritega?

4. Veel ...

-
-
-
-
-
-



**Analüüs, seire,
lõpetamine**



Kirjutage see nüüd taotlusvormi

Mitte kõik institutsioonid ei küsi teilt taotlusevormis, kuidas te kavatsete projekti analüüsida (kuid mõnikord paluvad nad seda lõpparuandes kirjeldada). Siiski on hakanud üha rohkem organisatsioone ja institutsioone mõistma asjakohase ja üksikasjaliku analüüsi tähtsust. Eriti sel juhul, kui tegemist on (ajalises ja rahalises mõttes) suuremõõtmelise projektiga, ei küsita teilt infot üksnes seire ja vaheanalüüsi kohta, teil palutakse kirjeldada ka seda, kuidas te kavatsete oma projekti analüüsida, kes seda teeb jne.

Sageli küsitakse teilt seda, missuguseid samme te olete analüüsimise osas ette näinud, juba enne projekti algust. See on üks konkreetne näide selle kohta, kui palju projekti analüüsijad võivad analüüsimisest teada. Kui te sellise vormiga esimest korda kokku puutute, ärge pange seda kõrvale! See võib mitmes mõttes teie aega säästa, kuna teilt nõutakse niisuguste asjade tegemist, mida te niikuinii tegema peate. Nii et mõelge sellele ja kirjutage see üles! Olete toppama jäänud? Pöörduge sõbra või mõne oma koolitaja või nõustaja poole. Ärge andke alla. Mõnikord esitatakse teile analüüsimise kohta tobedaid küsimusi, eriti selles osas, mis puudutab projekti ülekandmist mitteformaalsele haridusele. Kuid teie ärge nende küsimuste pärast muretsege. Kui olete veendunud oma arvamuses, siis võite põhjendada, miks selline küsimus mõttetu on.

- Muuhulgas ärge unustage kirjutada taotlusesse, keda kavatsete analüüsimisse kaasata ja milal. Samuti kirjutage, mida kavatsete hinnata. Mõnikord võib hindamist teostava inimese isik tööpoolest tähtsaks osutada.
- Pidage meeles, et paljud sponsorid ja institutsioonid aktsepteerivad seda, kui te oma eelarvesse lülitate ka analüüsi maksumuse (kohtumised, analüüsid jne). Seega – raha pole vabandus.
- Kuna teie lähenemisviis analüüsimisele väljendab teie lähenemisviisi projektile ja selle väärtustele, võib mõni vorm küsida teilt otse: "Mil viisil kaasatakse noored projekti ettevalmistusse, teostusesse ja analüüsimisse?" Ärge kartke sellele küsimusele vastata.



**Tagasi
Ban Uppa!
juurde**



Tee üles! Projekti analüüsiaruanne

Sisukord	Lehekülg
1. Analüüsi eesmärk	5
2. Analüüsimisel kasutatud meetodika	10
3. Projekti lähtepunkti meenutus	14
4. Projekti sihid ja eesmärgid	16
5. Analüüs tegevuste kaupa	18
6. Meeskonnad	
7. Osalejad	
8. Vastukajad teistest allikatest	
9. Üldised saavutatud tulemused	32
- Õigusrikkumiste ja osaluse käsitlus	
- Teadlikkuse tõstmine narkootikumide alal	
- Tervislikuma eluviisi alternatiivid	
- Noortejuhi projektid	
- Partnerlus sõpruslinnadega	
- Projekti nähtavus	
- Uus suhtumine Euroopasse	
- Sünergia institutsioonide vahel	
10. Ban Uppa! mõju	42
11. Juhtimine ja ellurakendamine	44
12. Finantsvahendid ja toetus	48
13. Meediakajastus ja mõju	52
14. Järeldused ja edasised vajalikud muudatused	56
15. Ettepanek järeltegevuste osas.....	60



3.4.4 Lõpetamine ja aruandlus

Tõepoolest, kui töörütm hakkab aeglustuma ja administratiiv- ja paberitöö hulk kasvab, näib, et kehtima hakkab seadus, mis takistab meil projekti lõpetada ja sellele reaalselt joont alla tõmmata. Ja siiski võib projekti tulemuste saavutamine viibida, kui projekti pole korralikult lõpetatud.

Enne projektile joone alla tõmbamist tuleb võtta kokku analüüsitulemused, need üles kirjutada või mingil viisil dokumenteerida. Sageli tuleb lõpetada ka finantsaruanded. Ja paljudel juhtudel tuleb koostada ka terve rida muud tüüpi aruandeid ja dokumente.

Muidugi tuleb sellega projekti kavandamisel arvestada. Üks tavalisemaid projekti planeerimisel

tekkivaid probleeme johtub asjaolust, et harva nähakse projekti lõpetamiseks ette aeg (ja ressursid). Selle tagajärjeks on eba-meeldiv tööde kuhi, mille eest keegi õieti vastutada ei taha.

Niisiis, kui te projekti kavandate, arvestage aega ja inimesi ka järgmistele toimingutele:

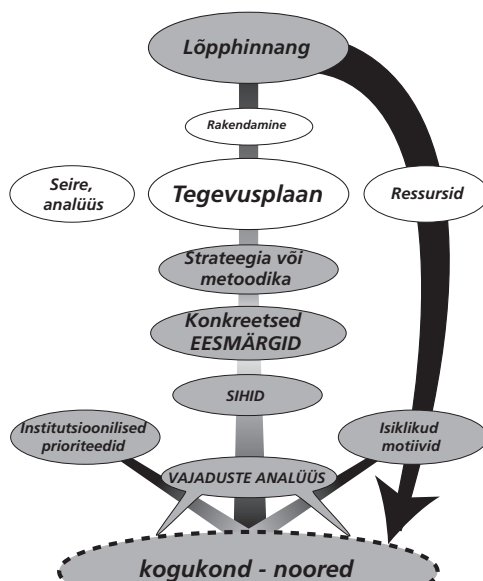
- raamatupidamisarvestuse lõpetamine ja finantsaruannete koostamine;
- aruannete kirjutamine ja nende edastamine annetajatele ja sponsoritele;
- partnerite, sponsorite ja osalejate tänamine;
- projekti dokumentide koostamine.

Kirjutage see nüüd taotlusvormi

- Järelokutlused ja inimeste teavitamine sellest, kuidas on kavandatud järehtegevuste läbiviimine.
- Iga institutsioon, mis on projekti rahaliselt toetanud, ootab aruannet. Õiglane oleks neid informeerida sellest, kuidas nende raha kasutati ja kulutati, milliseid tulemusi sellega saavutati jne. Mõned institutsioonid on kehtestanud üsna ranged aruandevormid, mõned lihtsamad, mõned keerukamad ning üksikasjalikumad. Teised esitavad lihtsalt loetelu küsimustest, millele teil vastata tuleb.
- Milline olukord ka poleks, enne toetuse vastuvõtmist selgitage välja:
 - kas te teate, missuguste aruannete ja dokumentide koostamise ning esitamise te endale võtate (võimaluse korral lugege need enne läbi);
 - nende esitamise tähtaeg;
 - aruannete ja dokumentide vorm (ja mõnikord ka keel).
- Finantsaruannete puhul toimige samamoodi. Veenduge, et teie raamatupidamisarvestus on täpne ja õige. Sageli tuleb teil esitada põhikulutuste vautšerid ja arved. Kuid isegi sel juhul, kui seda pole tarvis, tuleb teil hoida alles finantsdokumendid ja kuludokumentid teatud perioodi vältel, mis võib kesta 5 kuni 10 aastani. Seepärast

olge valmis, et teid külastab sponsori audiitor.

- Pidage kinni aruannete esitamise tähtaegadest.
- Täna ja avaldage tunnustust rahas antud abi eest, aga ka vabatahtlikult tehtud töö ja mitterahaliste annetuste eest.



Analüüs, seire, lõpetamine





TEHKE NII:

- Pidage nõu noorte ja oma partneritega järeltegevustena pakutavate muudatuste osas.
- Kaaluge oma järelduste ja järeltegevusi puudutavate ettepanekute kavandamisel erinevaid alternatiive.
- Üritage tagada samade inimeste poolt algatatavate protsesside jätkuvust.
- Jääge realistiks, ent ärge olge fatalist.
- Olge julge!

ÄRGE:

- laske end heidutada esmastest reaktsioonidest.
- klammerduge oma ettepanekute külge. Olge valmis kuulama ja aktsepteerima.
- panustage kõike ühele hobusele! (Jätke endale mitu erinevat alternatiivi.)
- unustage loodud sidemeid.
- oodake, et kõik oleksid sama entusiastlikud nagu te ise!
- jätke muljet, et te teete kõike ainult isikliku kasu saamiseks.

Soovitused koolituse läbiviimiseks

Võimalike järeltegevuste ettenägemine esialgse projekti esitamisel annab tavaliselt tunnistust heast planeerimisest. Sponsorid tahavad teada, kas need tegevused, mida nad toetama hakkavad, säilivad ka projekti lõppedes või on projekti puhul tegemist ainult ühekordse jõupingutusega. See, millises ulatuses te oskate järeldoiminguid ette näha ja ette valmistada, sõltub muidugi ennekõike projekti kestusest.

Kasutage vahearuandeid, et valmistada sponsoreid ette võimalikeks järeltegevusteks. Kaasake nad analüüsiprotsessi, nii et ka nemad saaksid oma arvamust avaldada, ning et nad samal ajal mõnevõrra projekti reaalsust tunnetaksid.

Isegi sel juhul, kui te taotluse esitamise ajal ei tea veel, mida järeltegevused võiksid endast kujutada, on teil ometi võimalik anda selge ülevaade sellest, missuguseid muutusi projekt kaasa toob ja kuidas need võivad järeltegevusi mõjutada. Vältige muljet, et te kavatsete sellest alles tulevikus mõtlema hakata. Sponsorid pole tavaliselt varmad finantseerima ühekordseid tegevusi ega isegi mitte projekte. Nad tahaksid teada, kuidas seda jätkata saaks (isegi, kui see toimub nende toetuseta). Nad soovivad ka ise mingit panust anda ... ja et nende jõupingutusi ka nähtaks.

**Analüüs, seire,
lõpetamine**





Järehtegevused ja aruanded

Analüüs kujutab endast projektiringi sulgemist ja paljuski – selle lõppu. Nagu eespool räägitud, peab analüüs viima järeldusteni. Järeldused peavad puudutama projekti erinevaid etappe, mõõtmeid, eesmärke ja sihte. Nad peavad võtma arvesse iseäranis neid muudatusi, mida projekt kaasa tõi või mõju, mida see kogukonnas ja noorte seas avaldas, ning neid käsitlema.

- Kas projekti tulemusel muutus midagi?
- Kas olukorras on täheldatud uusi trende?
- Ega nüüd pole tekkinud uusi probleeme?
- Mis vajab edasist arendamist ja teostamist?

- Missuguseid muudatusi on tarvis (uue) projekti kavandamisel, juhtimisel ja analüüsimisel sisse viia?

Väga mitmes mõttes hakatakse uut projekti kavandama vastlopetatud projekti alusel ja põhjal.

Järehtegevusi tuleb projekti lõppedes tõsiselt käsitleda, isegi sel juhul, kui need, kes projekti algatasid, ei saa enam jätkata. Mõneti vastutavad just nemad selle eest, et projekti kaudu äratatud ootused ja sotsiaalne dünaamika ei jääks unarusse. Teatud olukorras võib see avaldada kogukonnale äärmiselt negatiivset mõju ja lisaks sellele rikkuda ära ka kõik head tulemused, mis projekti kaudu saavutati.



Tagasi

Ban Uppa! juurde

Tee üles!

12. Ettepanekud järehtegevusteks

Arvestades eespool kirjeldustega ja nüüdseks saavutatud suurepäraste tulemustega, tuleks projekti Tee üles! jätkata ja süvendada. Projekti jätkuvus peaks olema tagatud Ban Uppa! linna ja kodanikuühiskonna vahelise tiheda koostöö ja suhtluse kaudu. Need institutsioonid peaksid sisaldama:

- võimalust hoida noortekohvik lahti pärast koolipäeva lõppu, kuna see on osutunud heaks võimaluseks hoida noori eemal halbade mõjutustest ja andnud neile võimaluse omavahel mängida ja suhelda.
- noorsoovahetusprojektide arendamist meie linna kolme sõpruslinnaga Usbekistanis, Maltal ja Soomes.

Analüüsiaruanne

- Noorsoo- ja spordifestivali liilitamine linna pidulike ürituste programmi, nii et see muutuks üheks peamistest üritustest.
- Ettepaneku tegemine Bankville'i noorte nõukoja loomiseks.
- Finantsvahendite otsimine eesmärgiga leida vahendid Tee üles! projekti koordinaatori palkamiseks veel kaheks aastaks.
- Kohtumispaikade leidmine ja koolitusala abi eakaaslastest grupijuhtide tarvis.
- Eakaaslastest grupijuhtide koolitusprogrammi laiendamine teistele Banville'i keskkoolidele.
- Võimaluste uurimine kutseõppe ja sellioõppe liitumiseks koolisüsteemi.

4. Mis teeb projektist Euroopa projekti



T-Kit käsiraamat
Projektijuhtimine

Esimene vastus, mis meelde tuleb, ütleb, et need, kes soovivad mõelda asjadest Euroopa nurga alt, ei vaata enam asju ainult rahvuslikust seisukohast. See vastus räägib vajadusest läheneda küsimustele avaramast perspektiivist või vähemalt vajadusest püüda seda teha, ja ennekõike vajadusest loobuda dogmaatilisest ja kitsast mõtteviisist.

Maastrichti lepingu artikkel 128 kõlab: "Ühendus aitab kaasa liikmesriikide kultuuri õitsengule, ühtlasi respektides nende rahvuslikku ja regionaalset mitmekesisust ning samal ajal rõhutades ühist kultuuripärandit". Parema teabevahetuse loomiseks tehtav koostöö rõhutab mitmekesisusel ja kogemuste vahetusel põhineva kultuurilise rikastumise tähtsust. Algselt võiks see tähendada meie ühise jagatud kultuuripärandi määratlemist ja seejärel vajadust levitada ja tugevdada kõikide eurooplaste seas arusaama, et me kõik jagame ühiseid väärtusi.

Meie muutunud arusaamad ja väärtused osutavad selgelt neile kultuurilistele käesoleval ajal toimivatele muutustele; nad mõjutavad meie nn. arenenud ühiskondade rahvuskesket käsitlust ja viivad meid, ehkki aeglaselt, kuid kindlalt mitmerahvusliku maailmakäsitluse – mitmekesisuse ja teistsuguse avastamise – suunas, mis osutab ilmselt asjaolule, et me otsime teistsugust – ilmselt euroopalikku – identiteeti.

Niisamuti nagu ühiskondki, peab ka Euroopa nägema end ühtaegu nii ühtsena kui ka mitmetahulisena. Euroopa mõõtme rakendamise toetamine tähendab teatud väärtuste, ühiskonna idee, teatud inimlikkuse kontseptsiooni esiletõstmist. See tähendab nii üksikisikute kui ka inimõiguste austamist.

Samuti tähendab see püüet aidata noortel mitmekultuurilisse maailma integreeruda. Kõik Euroopa programmid püüavad panna noori mõistma nende kui eurooplaste jagatud kultuuripärandit ja ühiseid kohustusi.

Teiste sõnadega, programmide eesmärk on pakkuda neile teadmisi, oskusi ja hoiakuid, mida neil on tarvis, et astuda vastu Euroopa ühiskonna olulistele väljakutsetele ja valmis-

tada neid ette suuremaks mobiilsuseks ja igapäevaseks eluks piirideta Euroopas.

Euroopa Vabatahtliku Teenistuse kontekstis tähendab see:

1. kultuuridevahelise õppimise uue kogemuse pakkumist noortele;
2. panuse andmist kohalike omavalitsuste arendamisse;
3. aktiivse kodanikutunde toetamist noorte seas ... see tähendab ka seda, et vabatahtlike oma kultuur ja nende ustavus konkreetsele riigile peab andma lisaväärtust projektide teostamisel.

EVT kasutusjuhendist võetud näide: Kaks vabatahtlikku, üks Prantsusmaalt ja teine Belgiast, viibisid Rootsi väikelinnas Lidköpingis, et töötada vabatahtlikena noortekeskuses, mis pakub mitmeid erinevaid tegevusi, sealhulgas koolitusosalane töötuba. Lisaks sellele üritab keskus leida kohti, kus noored saaksid lavastada näidendeid ja kus nad saaksid toota videoid. Kaks vabatahtlikku võtsid osa mõnest keskuse ettevõtmisest, kuid samas viisid ellu ka oma projekte, milleks oli rassismivastasele võitlusele suunatud näituse, pealkirjaga "Mul oli unistus", kavandamine koostöös kohaliku põhikooliga. Hiljem kavatsesid nad panna selle näituse üles oma kodulinnades ning koostada samasisuline CD-ROM ja Internetilehekülg.



**Euroopa
mõõde**



Programmi **Euroopa Noored** kontekstis tähendab see:

1. õppimise, katsetuste ja uuenduste valdkonna laiendamist üle-euroopalisele tasandile;
2. noorte õpetamist nägema Euroopa Liidus nende ajaloolise, sotsiaalse, kultuurilise ja poliitilise keskkonna lahutamatu osa.

Noorsooalgatuste seisukohast tähendab see, et:

1. Noorteprojektid saavad keskenduda teemadele, mis asjaosalisi puudutavad, tulevad otseselt kasuks nende eakaaslastele ja mõjutavad nende vahetut keskkonda.



Euroopa mõõde



Programm julgustab käsitlema, otseselt või kaudselt mõne teema või võrgustikus osalemise kaudu - Euroopa kontekstis.

2. Euroopa mõõde on eriti oluline kohalikul või regionaalsel tasandil tegutsevate noorsoalgatuste seisukohast.
3. Projektid peavad olema ülekanndavad või kohandatavad teistes osalevates riikide sarnases keskkonnas olevatele noortele.

Euroopa Noortefondi puhul tähendab see:

1. Aktiivse kodanikutunde tekitamist Euroopa noorte seas, noorte innustamist osalema Euroopa ülesehitustöös ja noorsootöös, kui kodanikuühiskonna olulise elemendi arendamises.
 2. Üle-euroopalise noortevahelise koostöö innustamine ning vastastikuse abi edendamine arengumaades kultuurilistel, hariduslikel ja ühiskondlikel eesmärkidel.
 3. Rahu edendamise, kultuuridevahelise õppimise ja vastastikuse abistamise toetamine inimõiguste ja põhiliste vabaduste vaimus.
- Seminaril, mis 1999. a. aprillis Viinis riiklikele ametkondadele korraldati, jõudsid osalejad arusaamisele, et arvestades Euroopa noor-

teprogrammide eesmäärke, tuleks strateegiaid ja koolitustegevust arendada ulatuslikumas raamistikus.

Seepärast peavad eesmärgid olema seotud otseselt organiseerijate tegevusega, võttes arvesse Euroopa noorteprogrammide arengut ja rakendamist.

Koolitusstrateegia siht on lülitada Euroopa mõõde kohalikku või riiklikku konteksti. See tähendab Euroopa programmide integreerimist osalejate igapäevasesse tegevusse, millele tugevdatakse noorteprojektide arengut.

Euroopa mõõtme põhiprintsiibid on:

- anda noortele võimalus näha Euroopa Liidus nende ajaloolise, kultuurilise ja poliitilise keskkonna lahutamatu osa;
- arendada hariduslike meetmete abil ja noorte kaasamise kaudu arusaamist ohtudest, mis kaasnevad tõrjutuse, sealhulgas rassismi ja ksenofoobiaga;
- soodustada noortes iseseisvust, loovust ja ettevõtlikkust, eriti sotsiaalse, kodanikutunde, kultuuri ja keskkonna kontekstis.

Näide: Projekt, milles kasutatakse muusikat ja tantsu, et tuua üksteisele lähemale erineva sotsiaalse taustaga noori ja kujundada eri kultuuride segu. Projekti eesmärk on toota tantsuetendus, mida kavatakse esitada paljudes kohtades. Etenduse lähtekohaks on Aafrika ja moderntantsu vahelised seosed.

Regulaarselt korraldatavates töötubades ja lavastuses endas osaleb seitsekümmend noort. Kolm noort fotograafi esinevad lavastuse valmimist kajastava fotonäitusega ja lavakujunduse teostavad Perpignani kaunite kunstide kooli üliõpilased.

Ent kus see Euroopa mõõde siis sellises "traditsioonilises" projektis on?

Etenduste tulu annetatakse Ida-Euroopa riikides tegutsevatele humanitaarabiorganisatsioonidele. Tantsutrupp teebki juba koostööd Hispaania Giron teatri- ja tantsuühinguga. Projekti kaasatakse Hispaania koreograaf ning Barcelona Ülikooli üliõpilasi, eriti video tootmise erialalt. Grupi liige võttis osa tantsu-, muusika- ja lavastusteemalisest noorte koolitusreisist Soome. Hiljem on mitmed Soome organisatsioonid teinud ettepanekuid noorsoovahetuste läbiviimiseks ja kogemuste vahetamiseks. Grupil noortel tekkisid sidemed ka samas valdkonnas tegutseva Slovakkia organisatsiooniga. Tulevikus luuakse võib-olla ka sellealane võrgustik.

Kogu projekti on algusest peale algatanud, kavandanud ja teostanud noored ise. See sai alguse noorte muusikute ja tantsijate vahel toimunud kohtumisel ja ühisest huvist anda kohalikku kultuuriellu värsked impulsse, luues seoseid Montpellier' ja Marseille' vahel. Igal grupis osaleval noorel on oma konkreetne ülesanne. Näiteks kommunikatsiooni korraldamine, avalike suhete juhtimine, koreograafia seadmine, kostüümide kavandamine, lavakujundus, finantsjuhtimine jne, mille eest nad vastutavad. Tantsu professionaalid tegutsevad järelevaatajatena, et noortele kõrvaltvaataja arvamust pakkuda. Noored on sõlminud mitmeid sidemeid kohaliku omavalitsuse organite ja festivalidega, nagu Art fantaisie, Eus'i festival ja les jeudis de Perpignan, kus neil oleks võimalik oma etendust esitada.





**Euroopa
mõõde**



Millises ulatuses on võimalik ühes Euroopa projektis euroopalikku lisaväärtust mõõta? Kas selle tulemusena suureneb lihtsalt partnerite arv või kätkeb see endas ka ühisprojektide arendamist?

Vastused sellele küsimusele pole sugugi lihtsad. Arvesse tuleb võtta noorte eripära, nende sotsiaalset ja kultuurilist päritolu, partnerriike ning käsitletavaid teemasid, nagu ka paljusid teisi tegureid, mis mõjutavad noorte osalemist Euroopa kujundamises. Kõikide Euroopa noorteprogrammide eesmärk on soodustada kontaktide sõlmimist ning selle-

pärast on noorte eurooplaste kaasamine ja osalemine projekti Euroopa mõõtme üks peamistest aspektidest. Kuidas aga jääb tegevustega, kus pole noorsoovahetuse kohustust ja mis ei kätke endas automaatset füüsilist liikumist?

Lähtudes põhimõttest, et kui te oskate teha keerulisemaid asju, saate jagu ka lihtsamatest, võib öelda: kui te oskate määratleda selliste projektide Euroopa mõõdet, peaks seda olema võimalik ka teistele projektidele kohandada.

Järgnevas tabelis oleme üritanud hinnata projekti Euroopa mõõdet, lähtudes kaheksast olulisimast kriteeriumist:

Euroopa mõõde

Kriteerium	Küsimused	Näited projekti analüüsi järel avaldatud arvamustest
Euroopa kodanikutunde loomine	Mida on tehtud selleks, et Euroopa noored tunnetaksid end Euroopa kodanikena?	<i>Projekt keskendub hariduse andmisele kohaliku, regionaalse, riikliku ja Euroopa kodanikuoleku valdkonnas; see toimub esmajoones Internetilehekülje kaudu, mille eesmärk on teavitada teisi Euroopa riike projekti algatamisest, nii et nad saaksid seda oma asulates ja linnades arendada ja teiste noorte eurooplastega suhelda. Lõpptulemusena peaks leidma aset noorsoovahetus Saksaa noortega.</i>
Partnerlus	Kas projektil on potentsiaali luua eri Euroopa riikides samas valdkonnas tegutsevate noortega partnerlussidemeid või võrgustikke?	<i>Koostöö Itaaliaga peaks tugevnema noorsoovahetuse kaudu, mis peaks viima noorte nõukodade moodustamisele Grugliasco ja Colleno kohalikes omavalitsustes. Internetipõhist võrku on võimalik luua üheskoos Saksamaaga, Soomega ja Hollandiga, mis on selles valdkonnas juba mõningaid katsetusi teinud.</i>
Ülekantavus	Kas projekti lähenemisviis on kohandatav teistes riikides sarnaste kontekstide korral?	<i>Projekti "töötoad ja moeparaadid maapiirkonnas" eesmärk on anda immigrantliku taustaga noortele, kellel on raskusi tööturul, võimalus osaleda praktiliselt rõivaid valmistavates töötubades (juhtimine, organisatsioon ja rõivaste disainimine) ning kohtuda rahvusvahelisel moelaadal kohaliku, regionaalse, riikliku ja rahvusvahelise tasandi tööstusharu spetsialistidega, nagu disainerid, juuksurid, jumestuskunstnikud, fotograafid, modellid. Projekt annab tõuke asjaomasele paikkonnale, kuna sellesse kaasatakse kaupmehi, valitud rahvaesindajaid ja teisi asjast huvitatud noori. Projekti, mis kaasab immigrantliku taustaga maal elavaid noori, on võimalik kanda üle teistesse Euroopa Liidu riikidesse.</i>



**Euroopa
mõõde**



Kriteerium	Küsimused	Näited projekti analüüsi järel avaldatud arvamustest
Euroopa temaatika	Kas projekti Euroopa temaatika kajastab käesoleval ajal üle-euroopalist huvi pakkuvaid teemasid, nagu euro, Euroopa ja tööhõive või Euroopa valimised?	<i>Teatrilavastuse keskseks teemaks on Euroopa: mütoloogias euron, ajalooliste isikute kujutamine, meeste ja naiste jutustused tööst, mida nad tänapäeva Euroopas teevad ning sõjad ja sellised lühendid nagu GATT, CAP, OPEC, PESC ja Schengen. Noored loodavad, et neil õnnestub lavastada mingil etapil oma etendust Rumeenias, et võrrelda oma käsitlusi teises Euroopa riigis elavate inimeste omaga.</i>
Kultuuridevaheline õppimine	Mida on tehtud selleks, et "teha ruumi" vastastikusele mõistmisele ja koostööle?	<i>Tegemist on projektiga, mis käsitleb noorte mustlannade olukorda Euroopa ühiskonnas; projekti teostab noorte mustlaste võrgustik. Noored kavatsesid jagada oma kogemusi ja käsitleda noorte mustlannade olukorra erinevaid reaalsusi Euroopas. Lisaks seada omavahel vastamisi meeste ja naiste arvamusi küsimustes, mis puudutavad naiste rolli mustlaste ja mittemustlaste kogukondades, näidata, et traditsioonid on riigiti erinevad. Aidata naistel osaleda aktiivselt erinevate projektide väljatöötamisel selleks, et avada mustlaskogukonnad ühiskonna enamusele.</i>
Ühist muret põhjustavad probleemid	Kas projekt puudutab enamikus Euroopa riikides eettulevaid probleeme, nagu võitlus tõrjutusega, narkootikumide tarbimise ja alkoholismi või kuritegevusega?	<i>Internetilehekülje loomine kujutab endast vahendit teabe levitamiseks Prantsusmaa mustlaskogukondade kohta ja suhtluse arendamiseks Prantsusmaa ja Euroopa teiste kogukondadega. Tarvis on külastada kolme Katalooni linna, et korjata materjali CD-ROMi tarvis.</i>
Projekti mobiilsus	Kas projekt on liikuv ja kas ta hõlmab mitmeid Euroopa riike?	<i>Tegemist on liikuva projektiga, mis hõlmab seitset Euroopa riiki; projekti eesmärk on vahetada kogemusi ja informatsiooni Euroopa teatritraditsioonide alal.</i>
Seosed teiste Euroopa tegevuste või programmidega	Kas sellised seosed on olemas või kas oleks võimalik luua kontakte teiste üle-euroopaliste tegevuste või programmidega?	<i>Kolm aastat on ühing korraldanud koos Prantsuse-Saksa noorteametiga noorsoovahetusi Berliiniga. Hiljuti korraldas ta programmi Euroopa Noored raames mitmepoolse noorsoovahetuse idamaadega. Projekt põhineb Berliini ja Kölni olemasolevate keskuste mudelil, millega projekt kavatses koostööd teha. Sidemeid on arendatud ka teiste Euroopa ühingutega, mis tegutsevad sarnaste eesmärkidega Berliinis, Kölnis, Bolognas ja Amsterdams.</i>
Noorte eurooplaste kaasamine	Kas projektis osalevad aktiivselt eri Euroopa riikide noored?	<i>Hip-hop on käesoleval ajal kõikide noorte eurooplaste meelismuusika. Kavas on korraldada kohtumine Euroopa rääpartistidega, kes võiksid osaleda ka töötubades. Siiski pole suhted partnerite ja Euroopa võrgutike vahel ikka veel selged.</i>



1953. aastal ütles Mary McCarthy, et Euroopa on lõpetamata negatiiv, mille katsetõmmis on Ameerika. Nüüdseks paistavad asjad positiivsemas valguses. Tee on küll pikk ja raske, kuid see, mis Euroopa silmapaistvaks muudab, on tõsiasi, et Euroopat ehitatakse pidevalt, seda nii piltlikus kui ka otseses tähenduses.

Teoses *“Labeille et l’architecte”* (1978) on François Mitterrand öelnud, et olemaks ei keegi ei vaja Euroopa mitte kedagi, kuid siin tuleks pidada silmas seda, et Mitterrand ütles

seda enne, kui temast sai Prantsusmaa president, ja öeldule võiks lihtsalt lisada: “jah, kuid igaüks vajab, et Euroopa olemas oleks”. Loomulikult on vajalikkuse tasandid ja osaluse valdkonnad väga mitmesugused, kuid sellel päeval, kui kõik eurooplased, kontinendi geograafilistest mõõtmetest sõltumata, aktsepteerivad ja tunnustavad lipu kaks-teist tähte mitte liikmesriikide arvuna, vaid harmoonia ja täiuse sümbolina, me oleme ületanud lävepaku, mis eraldab geograafilist mõõdet tegelikust Euroopa mõõtmest.



Lisa 1: Mõistete loetelu

Sõltuvalt professionaalsest valdkonnast või keskkonnast, milles projekti juhitakse, võib see terminoloogia ka erineda. Allpool on esitatud mõned käesolevas üllitises kasutatud mõisted. Enamikku neist on 3. peatükis üksikasjalikumalt määratletud.

- **Esilekerkimine, projekti teke** (ingl emergence, genesis of the project): esmane idee, mis on tekkinud üldiselt vastusena konkreetse probleemi või vajaduse avastamisele. See tähistab projekti kavandamise ja koostamise alguspunkti.
- **Rakendamine** (ingl implementation): see tähistab projekti tegelikku "tegemist" ning hõlmab kõiki praktilisi aspekte: materiaal-tehnilist varustust, inim- ja finantsressurside organiseerimist, projekti teostavate inimeste ettevalmistamist, tegevuse sujuvaks läbiviimiseks vajalike materiaalsete tingimuste tagamist ja nii edasi.
- **Hindamine** (ingl assesment): projekti lõppfaas. Hindamine võimaldab mõõta projekti mõju keskkonnale, näidata, mis on saavutatud ja kuidas ning kavandada järeltoiminguid. Hindamise tulemused üldiselt dokumenteeritakse ja need lisatakse projektiaruandele.
- **Vahehindamine** (ingl intermediate assesment): projekti käigus teostatakse rida vahehindamisi veendumaks, et projekt kajastab jätkuvalt oma keskkonda, oma sihtgruppi ja püstitatud eesmärgid. Vahehindamine aitab tagada projekti vastavuse tegelikkusele ja kujutab endast sellisena seireprotsessi osa.
- **Kokkuvõtete tegemine** (ingl consolidation): projekti lõpetavad toimingud, tulemuste avalikustamine ja kasutamine, projekti väärtuse tunnustamine ja sellele tunnustuse kindlustamine, partnerite tänamine ja pidustused.
- **Kontekst** (ingl context): sotsiaalne ja geograafiline keskkond, milles projekt toimub. Kontekst on üks peamisi projekti kavandamise parameetreid.
- **Sihid** (ingl aims): projekti lõppeesmärk. Sihid määratletakse vajaduste analüüsi või konkreetse keskkonnas täheldatud probleemide järgi.
- **Eesmärgid** (ingl objectives): on projekti ülesanded või tegevusena väljendunud ülesanded. Projektidel on alati mitu eesmärki, mis peavad olema praktilised, mõõdetavad, ajaliselt piiratud, realistlikud ja paindlikud. Välja võib tuua järgmisi eesmärgid:
 - sotsiaalsed/üldised eesmärgid (ingl social/general objectives), mille tulemusel leia-
vad aset muudatused ühiskonnas;
 - hariduslikud eesmärgid (ingl educational objectives), mis kätkevad endas didakti-
list elementi ja mille eesmärk on muuta inimesi;
 - mõõdetavad praktilised eesmärgid (ingl measurable practical objectives), mis kju-
tavad endast pigem teostamist vajavaid vahetegevusi.
 - Eesmärgid omakorda on jagatud tegevusteks.
- **Tegevused** (ingl activities): projekti erinevad etapid, mis on seotud konkreetse ees-
märgiga, mis omakorda aitavad saavutada sihti.
- **Tegevusplaan** (ingl action plan): plaan, mis koosneb projekti osadeks olevatest mit-
mesugustest tegevustest, milles on näidatud ära täpselt, millised need tegevused on,
nende koht ja aeg ning kasutatavad ressursid. Need plaanid vajavad modifitseerimist
võtmaks arvesse reaalselt olukorda ja vahehindamise tulemusi.
- **Seire** (ingl monitoring): see toimub kogu programmi vältel ja selle käigus kontrolli-
takse, kas tegevusplaan peegeldab endiselt tegelikkust ja kas planeeritud tegevused,
eesmärgid ja sihid vastavad endiselt vajadustele, kontekstile, sihtgrupile ja olemasole-
vatele ressursidele, ning see toimub selleks, et tegevust vastavalt vajadusele muuta.
- **Partnerid** (ingl partners): projektiga koostööd tegevad isikud või institutsioonid. Nad
pakuvad rahalist, materiaal-tehnilist või poliitilist tuge.
- **Projekti liikmed** (ingl project members): kõik need, kes on seotud projekti läbiviimi-
sega.



-
- **Projekti vedaja** (ingl project carrier): inimene(sed) või organisatsioon, kes projekti algatab.
 - **Projektijuht** (ingl project manager): inimene(sed), kes vastutab projekti kaasatud materiaalsest ja inimressursside eest.
 - **Projekti sponsorid** (ingl project sponsors): inimesed, institutsioonid või äriettevõtted, kes projekti finantseerivad.
 - **Ressursid** (ingl resources): kõik projekti lõpuleviimiseks olemasolevad ja vajalikud vahendid (seadmed, rahalised vahendid, personal ja nii edasi).



Hinnang organisatsiooni juhtimise käsiraamatule

We hope you have found this first version of the Organisational Management T-kit helpful and useful. This is the first time that such a publication has been produced within the Partnership Programme and we would welcome your feedback and suggestions for future editions. Your answers will also be used to analyse the impact of this publication. Thank you for completing this questionnaire, your comments will be read with great attention.

How far did this T-kit help you to find theoretical foundations and practical applications of organisational management techniques?

From 0% to 100%

You are...
(You may tick more than one option)

- A Trainer
 - Local,
 - National or
 - International level

Did you use the T-kit in any of your training activities? Yes No

If yes...

In what context or situation?

With which age group(s)?

Which ideas did you use or adapt?

Which ideas did you find least useful?

- A "Manager" of a youth organisation
 - Local,
 - National or
 - International level
 - Board member
 - Staff
 - Other (please specify)

Name of the organisation



Which techniques and ideas of the T-kit were more useful for your work?

.....
.....
.....

Which were the least useful?

.....
.....
.....

None of the above – Please specify

What do you think of the overall structure?.....

.....
.....

What do you think about the layout?

Where did you obtain your copy of this *Organisational Management T-kit*?

What recommendations or suggestions do you have for future editions?

.....
.....
.....
.....

Name:

Title:

Organisation/establishment (if applicable).....

Your address:

.....

Phone number:

E-mail:

Please return this questionnaire by surface mail or e-mail from: **www.training-youth.net**

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



Projektijuhtimine

- 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 ja McMeel
- Alonso Oritz, Nieves (1996)
El trabajo social en los procesos de integración y de exclusión Actas del Congreso de Animación SocioCultural, Sevilla
- Angst, Doris et al. (toim.) (1995)
Domino: a manual to use peer group education as a means to fight racism, xenophobia, anti-Semitism and intolerance, Strasbourg: Euroopa Nõukogu Noorsoodirektoraat
- Bergeret, JeanMarie ja Meisch, Nico ja Otten, Hendrik (toim.) (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
- Ministrite Komitee (1998)
Euroopa Nõukogu Resolutsioon (98) 6 noorsoopolitika küsimuses, Strasbourg: Euroopa Nõukogu
- 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
- Euroopa Komisjon (1998)
Vademecum of the Youth for Europe programme, DG XXII, Brüssel: Euroopa Komisjon
- Euroopa Ühendused
'Common position (EC) no.22/1999 with a view to the adoption (.) the 'Youth' Community Action Programme', Euroopa Ühenduste Teataja, 22/07/1999
- Feek, Warren (1988)
Working effectively: a guide to evaluation techniques, London: Bedford Square Press
- Feld, Kristen et al. (1991)
Training courses resource .ie. Vol. 11, Project steering, Strasbourg: Euroopa Noortekeskus
- Gomes, Rui (toim.) (1997)
Navigare necesse est, Luxembourg: Service National de la Jeunesse
- Gomes, Rui (1998)
Mudan.a 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. ja Soltis, Jonas FFI (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: Euroopa Nõukogu Noorsoo- ja spordidirektoraat
- Vassileff, Jean (1990)
La pédagogie de projet en formation de jeunes et adultes, 2e éd., Lyon: Chronique Sociale

Inimeste juhtimine

- 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, JeanLouis (1997)

Managing across cultures, London: Prentice Hall

Snow, C.C. et al.

Trans-national teams a learning resource guide, ICEDR, Report

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

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

Vahendite leidmine

Clarke, S. ja 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)

INTERNETIAALLIKAD

Abiks vahendite ja olemasolevate sihtasutuste otsimisel (märts 1999). See nimekiri ei ole ammendav!!

Charities Aid Foundation <http://www.charitynet.org>

Informatsioon, ressursid, publikatsioonid. Sisaldab rahvusvahelist osa.

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

Informatsioon saksa ja inglise keeles Saksa-maal tegutsevate heategevusorganisatsioonide kohta, vihjeid annetajate leidmiseks, lingid teiste riikide finantseerivate organisatsioonide kodulehtedele ja rahvusvahelistele saitidele.

Eurodesk <http://www.eurodesk.org/>

Informatsioon Euroopa programmide kohta

European Foundation Centre <http://www.efc.be>

Lingid finantsvahendite pakkuvate lehekülgedele ja paljude Euroopa rahastajate lehekülgedele.

The Foundation Center <http://fdncenter.org>.

Baseerub Ameerika Ühendriikides. Informatsioon heategevuslike organisatsioonide ja erafondide kohta. Nõuandeid taotluse kirjutamiseks ja lingid teistele lehekülgedele. Sisaldab on-line töötavat raamatukauplust ja võimalust saata järelepärimisi viiteraamatukogule. Lisaks annab informatsiooni finantsvahendite leidmisvõimaluste kohta väljaspool USA-d.

Fundraising.com <http://www.fundraising.com/>

Konkreetsed praktilised ideed ja ressursid vahendite leidmiseks.

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

Euroopa Fondide Liidu ja teiste rahvusvaheliste partnerite projekt, mis pakub juurdepääsu paljudele Euroopa vahendi- ja grandiressursidele. Funders Online Directory sisaldab sihtasutuste profile ja vahendeid pakkuvate äriühingute veebilehekülgede loetelu. Kataloogist saab otsida finantseerijaid huvivaldkondade järgi, teemade järgi, geograafilise paiknemise järgi, rahvastikusuunitluse ja pakutava toetuse tüübi järgi.

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

Eraõiguslik fond, mis tegutseb paljudes Euroopa riikides.



„T-kit käsiraamat Projektijuhtimine“ („Project Management T-kit“) autorid:

Bernard Abrignani (tekstiosa): riigiametnik Prantsuse noorsoo- ja spordiministeeriumis ja projektiametnik Riiklikus Noorte- ja Ühiskonnahariduse Instituudis. Spetsialiseerunud noorte kaasamise, kogukonna arendamise, hariduse, kuritegevuse ennetamise, kultuuridevahelise õppe ja rahvusvahelise noorsootöö valdkonnas.

Anne Dussap (koordineerimine, toimetamine): koolitaja, töötab Euroopa Nõukogu noorsoo- ja spordidirektoraadis. anne.dussap@coe.int

Rui Gomes (tekstiosa): T-Kiti kirjutamise ajal vabakutseline koolitaja ja nõustaja, omab laialdasi kogemusi projektipõhiste Euroopa koolituskursuste valdkonnas ja tunneb eriti suurt huvi kultuuridevahelise hariduse, vähemuste õiguste, inimõiguste ja hindamise vastu. Alates 2000. aasta märtsis töötab Rui Gomes Euroopa Noortekeskuses Budapestis ja vastutab programmide ja koolituse eest. ruigomes@eycb.hu

Dirk de Vilder (tekstiosa): T-Kiti kirjutamise ajal vabakutseline koolitaja ja nõustaja. Spetsialiseerunud kogemusliku õppe paljukultuurilise meeskonnatöö, kommunikatsiooni ja liidriõppe ning rahvusvahelise projektijuhtimise alal. Käesoleval ajal töötab Belgias „Outward Bound“ organisatsioonis tulundus- ja mittetulundussektori koolitajana ja nõustajana. dirk.devilder@outwardbound.be

Peter Merry (toimetamine, korrektuur): vabakutseline koolitaja ja nõustaja, kes tegutseb Haagis, spetsialiseerunud kultuuridevahelise õppimise, inimökoloogia alal, teatri kasutamise alal õppetöös ning konfliktijuhtimise ja grupitöö parendamise alal.

... lisaks sellele on T-Kit käsiraamatu väljatöötamisse andnud oma panuse ka:

Alain Roy: Strasbourg'i Ülikooli teoloogiateaduskonna usukoolituse instituudi õpetajakoolituse ala professor. 10 aasta vältel on ta töötanud Euroopa Nõukogus Euroopa noorsootöö juhtkomitee sekretärina ning projektijuhtimise ja projektiarenduse valdkonna vabakutselise koolitajana Kesk- ja Ida-Euroopas. Tema vabatahtliku tegevuse hulka kuulub -Lorraine'i piirkonna Euroopa noorte kristlaste tegevuse juhtimine.





T-Kit trükiste seeria – 2000. aasta (saadaval inglise ja prantsuse keeles)

**1. T-Kit 1:
Organisatsioonijuhtimine**

**2. T-Kit 2:
Keeleõppe metoodika**

**3. T-Kit 3:
Kultuuridevaheline õpe**

**4. T-Kit 4:
Projektijuhtimine**

*Planeeritud aastaks 2001
(esialgsed pealkirjad)*

**5. T-Kit 5:
Kuidas koolituskursusi korraldada**

**6. T-Kit 6:
Vabatahtlik teenistus**

**7. T-Kit 7:
Kodakondsuskoolitus**

