



Izobraževanje in kultura
Mladi v akciji



Dajmo mladim zagon

Priročnik za izvajalce mladinskih pobud v programu MvA



PROGRAM MLADI V AKCIJI

Je program Evropske unije, ki sledi ciljem evropskega sodelovanja na področju mladine. Omogoča finančno podporo projektom neformalnega učenja in mobilnosti. Namenjen je mladim, predvsem od 15 do 28 let.

PREDNOSTNA PODROČJA PROGRAMA

- Evropsko državljanstvo
- Udejstvovanje mladih
- Kulturna raznolikost
- Vključevanje mladih z manj priložnostmi

ROKI ZA ODDAJO PRIJAVNIC

Za projekte, ki se potegujejo za sprejem na decentralizirani ravni, je vsako leto pet rokov za oddajo prijavnic: 1. februar, 1. april, 1. junij, 1. september in 1. november.

YOUTH IN ACTION PROGRAMME

Youth in Action is the Programme of the European Union. It aims to inspire a sense of active European citizenship, solidarity and tolerance among young Europeans and to involve them in shaping the Union's future. It promotes mobility within and beyond the EU's borders, non-formal learning and intercultural dialogue, and encourages the inclusion of all young people, regardless of their educational, social and cultural background.



Dajmo mladim zagon

Priručnik za izvajalce mladinskih pobud v programu MvA



Dajmo mladim zagon

Priručnik za izvajalce mladinskih pobud v programu MvA





Mladinske pobude v okviru programa MvA lahko opišemo kot projekte, pri katerih mladi s svojim neposrednim delom uresničujejo aktivnosti, ki izkazujejo njihovo pobudništvo, podjetnost ter ustvarjalnost, učinki in rezultati projekta pa pomenijo tudi prispevek mladih k razvoju njihove (lokalne) skupnosti. Projekti sicer ne zahtevajo mednarodnega partnerstva, a ga ne izključujejo. Zato je vsak projekt mladinske pobude tudi izziv, kako zagotoviti, da projekt sledi vsaj splošnim ciljem programa. Med temi je najpomembnejše evropsko državljanstvo oziroma razvijanje občutka pripadnosti mladih skupnemu prostoru, ki ga imenujemo Evropska unija, ter povezovanje vsebine konkretne mladinske pobude z vsebinami in institucijami na ravni Evropske unije.

Močna komponenta vsake mladinske pobude, ki želi biti sprejeta v program MvA in s tem pridobiti finančno podporo, je njena učna razsežnost. Neformalno učenje v mladinskem delu zahteva vnaprejšnjo identifikacijo učnih potreb sodelujočih mladih in vzpostavitev učnih ciljev na podlagi prepoznanih potreb. Izvajanje projekta mora predstavljati učno pot, ki ji sledi tudi (samo)ocenjevanje doseženega učinka učnega procesa, ki ga je mogoče beležiti z uporabo YOUTHPASS-a.

Glede na število projektov, ki se potegujejo za sprejetje v program, so mladinske pobude najbolj priljubljena možnost, ki jo podpira program MvA. Zato je poleg neposrednih rezultatov v okviru splošnih ciljev programa v ospredju tudi siceršnja kakovost projekta. K tej lahko pripomorejo mladinski delavci in voditelji, ki lahko skupinam mladim pomagajo vzpostaviti mladinsko pobudo, ki bo dosegala namene, zaradi katerih bo lahko program MvA tudi finančno podprl predlog projekta. Pomembno se je zavedati, da je finančna podpora iz programa le posledica vključitve v program, vključitev pa zahteva tudi sodelovanje skupine mladih, ki stoji za pobudo, v različne aktivnosti.

Zato je ta publikacija odličen pripomoček tako za učenje o mladinskem delu na splošno kot dober vodnik za načrtovanje projekta mladinske pobude. Z sledenjem vsebini in njenim upoštevanjem lahko pripravite odličen predlog mladinske pobude, ki bo imela veliko možnosti za sprejem v program. Od mladih, ki bodo izvedli projekt, se pričakuje, da zagotovijo tudi možnosti, da svoje dosežke delijo z drugimi in se tako vključujejo v širši evropski prostor.

Janez Škulj
MOVIT NA MLADINA



Ste v restavraciji s hitro hrano že kdaj poskusili pojesti tri hamburgerje in ob tem spiti še tri četrt litra kokakole? Kakšni so bili občutki?

O podrobnostih tu ne bi bilo vljudno razpravljati, vendar se najbrž strinjamo, da po takšnem obroku iz restavracije odideš zelo sit. A prej kot bi pričakoval, se v želodcu spet pojavi lakota.

Hitra hrana sicer hitro nasiti, a si po njej kmalu spet lačen. Podobno je s hitrimi (beri: instant) vprašanji in odgovori.

Na usposabljanjih za razvoj mladinskih pobud v okviru programa Mladi v akciji so udeleženci pogosto želeli »instant« odgovore na svoja »instant« vprašanja. »Kako naj napišem cilje?« »Kako velika naj bo naša skupina?« »Povejte mi tri primere dobrih praks!«

Priročnik, ki ga držite v rokah, je zasnovan po načelu vprašanj in odgovorov. Torej je na neki način pisan za iskalce instant rešitev. A ne čisto! Uporabljate ga lahko vsaj na dva načina. Najprej tako, da v njem skušate najti odgovor na neko zelo specifično vprašanje. Uporabite ga lahko tudi tako, da po njem brskate in sem ter tja najdete kakšen navdih.

Še zlasti v prvem primeru vam bo najbrž koristilo nazorno kazalo, ki ga najdete na začetnih straneh. Kazalo ponazarja štiri dele priročnika, ki so hkrati tudi štiri faze razvoja mladinske pobude. V prvem delu se sprašujemo, kako dobiti in razviti idejo za mladinsko pobudo. V drugem delu skušamo idejo preoblikovati v projektni načrt in jo prijaviti v program Mladi v akciji. V tretjem delu načrt izvedemo, v četrtem pa pobudo ovrednotimo in razmislimo o nadaljnjih korakih. Se zdi enostavno? Saj tudi je! A ne, če se pobude lotimo na instant način. Namen mladinskih pobud ni, da bi bilo ob koncu izvedenih čim več projektov, ampak da bi prek njih dosegali učne učinke in postajali vse bolj dejavni evropski državljani.

Biti dejaven državljan pa ne pomeni imeti le pravic, ampak tudi dolžnosti. Pomeni imeti oči odprte za dogajanje v okolici in se na to dogajanje odzivati. Pomeni tuhtati in tehtati, kaj je v določenem trenutku najboljše narediti. Pomeni biti vreden zaupanja in končno tudi živeti dostojanstvo človeka. Se vam zdi, da na vprašanje, kako biti zaupanja vreden človek, obstaja instant odgovor?!

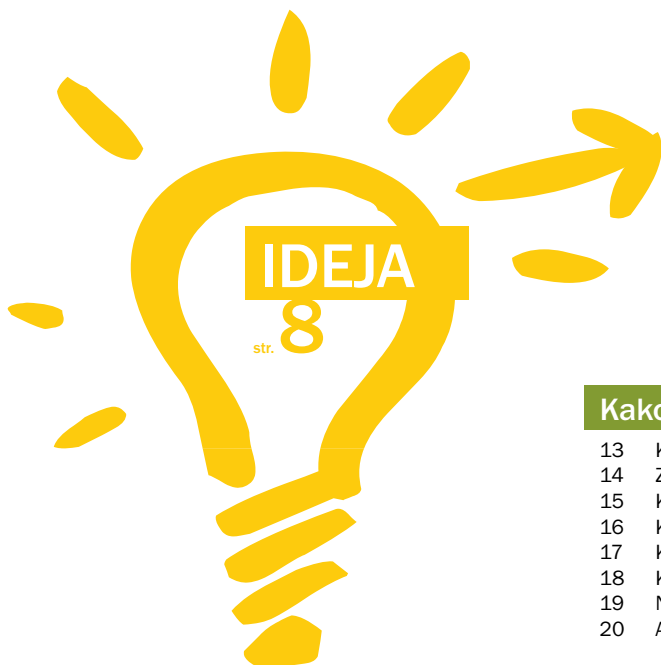
Obilo sreče pri iskanju!

Matej Cepin
urednik

Kako dobiti in razviti idejo?

str. 8

1. Kako dobiti prvo idejo za mladinsko pobudo?
2. Kaj narediti, če imam to idejo samo jaz?
3. Kako spodbuditi k dajanju idej tudi tiste, ki se v skupini ne izpostavljajo tako pogosto?
4. Kako ugotoviti, za koga v naši okolici bi bila naša ideja še zanimiva?
5. Kaj pomeni, da je dobra ideja za mladinsko pobudo vpeta v lokalno okolje in da ima evropsko razsežnost?
6. Kako ugotoviti, kaj bom z idejo pridobil/-a sam/-a in kaj bo z njo pridobila naša skupina?
7. Ali se je mogoče udeležiti kakšnega usposabljanja?
8. Ali naša ideja spada v program MLADI V AKCIJI?
9. Ali obstajajo kakšne metode za spodbujanje ustvarjalnosti?



NAČRTOVANJE

str. 18

IN PRIJAVA V PROGRAM MVA

Kako pripraviti projektni načrt?

str. 18

13. Kaj je projektno načrtovanje?
14. Zakaj je treba načrt zapisati? Vse že vemo in jasno nam je, kaj bi radi počeli.
15. Kaj pomenijo izrazi analiza stanja, nameni, cilji, metode, aktivnosti, finančni načrt?
16. Kako se lotiti načrtovanja mladinske pobude?
17. Kako pripraviti finančni načrt?
18. Kako načrtujemo odnose z javnostmi?
19. Napake pri načrtovanju
20. Ali naj se pri izvajanju pobude še s kom povežemo?

Ali naša ideja zanima še koga?

str. 5

10. Kaj, če to, kar nameravamo delati mi, počne tudi že kdo drug?
11. Kakšno podporo pri razvoju ideje lahko dobim od Nacionalne agencije?
12. Kateri so bili dobri primeri mladinskih pobud do zdaj?

Kako izpolniti obrazec prošnje?

str. 28

21. Kje najdem obrazec?
22. Kako je obrazec strukturiran?
23. Na katera vprašanja moram biti pri prijavi še posebno pozoren?
24. Na katere formalnosti moram biti pozoren pri prijavi?
25. Kateri stroški so pri mladinski pobudi upravičeni in kateri ne?
26. Kaj lahko prikažemo kot lasten vložek v projekt?
27. Ali nam lahko kdo svetuje pri izpolnjevanju obrazca?
28. Kako poteka postopek izbire in kdaj lahko pričakujemo odgovor?

Kako vključiti tim v načrtovanje?

str. 32

29. Kako motivirati tim za načrtovanje?
30. Načrtovanje in dogovarjanje je težaven proces. Kako so lahko srečanja tima zanimivejša?
31. Kako voditi srečanje, da bo konstruktivno in da ne bomo zapravljali časa?
32. Med načrtovanjem smo s člani tima ugotovili, da ne najdemo skupne poti. Kako naprej?
33. Kako v načrtovanje vključiti mlade iz drugih držav ob prijavljanju mednarodne mladinske pobude?

Kako izvajamo projekt? str. 39

- 34 Monitoring ali spremljanje projekta – kaj je to?
- 35 Kako in zakaj ugotavljati, kje smo s cilji oz. kaj smo že dosegli in česa še ne?
- 36 Kako spremljati, koliko denarja imamo?
- 37 Kaj narediti, ko opazimo, da naš projekt ne poteka tako, kot je bilo predvideno?
- 38 Na kaj naj bomo pozorni pri organiziranju delovnih srečanj z mladimi iz drugih držav? Kako organizirati skupno delo?
- 39 Kaj in kako dokumentirati?
- 40 Kako in zakaj dokumentiramo potovanja?
- 41 Kakšni so pravilno izdani računi in kako naj jih zbiramo?
- 42 Kdo mora dati dovoljenje, da lahko nekoga fotografiram (npr. uporabnika)?
- 43 Koga povabiti na prireditve, prikaze izdelkov, formalni zaključek projekta?

IZVEDBA

str. 39

str. 45

Kakšne so zahteve programa MLADI V AKCIJI?

- 44 Ali lahko gremo na pivo in pico?
- 45 Kaj če se spremeni izdelek (knjiga, CD ...), ki smo ga prijaviли na MVA?
- 46 Kaj če s projektom zamujamo?
- 47 Kaj storiti v primeru konflikta in zastoja pobude?
- 48 Ali lahko zahvale (knjige, čokolade ...) kmetu, lastniku zemljišča, šoli ... prikažemo kot stroške?
- 49 Zakaj je dobro poznati obrazec za zaključno poročilo že v tej fazi?

Kako delamo kot skupina? str. 46

- 50 Kako pogosto naj potekajo sestanki?
- 51 Ali so sestanki sploh potrebni?
- 52 Kako lahko uporabimo nove medije namesto srečanj?
- 53 Kako naj kot vodja opazujem ekipo?
- 54 Kako naj si med seboj delimo naloge?
- 55 Kako naj motiviram ostale člane, ko nimajo volje za nadaljevanje?
- 56 Kaj je »teambuilding«?
- 57 Kako ravnamo v zvezi s članom, ki ne upošteva dogovorov?
- 58 Kaj se zgodi, ko skupino zapusti kakšen član?
- 59 Kako sprejemamo člane, ki se nam pridružijo kasneje?
- 60 Kaj če se sporečemo in nastane konflikt?
- 61 Kdo se lahko odloča v kriznih situacijah?

Evalvacija str. 58

- 62 Kaj je vrednotenje ali evalvacija?
- 63 Kakšna je razlika med sprotno in končno evalvacijo?
- 64 Kaj vrednotimo?
- 65 Katere so priporočljive metode vrednotenja?
- 66 Katere vidike moramo upoštevati pri evalvaciji?
- 67 Zakaj je samoevalvacija pomembna?
- 68 Kako praznujemo ob zaključku?
- 69 Kaj če se je zgodilo kaj nenačrtovanega, vendar je bil zaradi tega dosežek boljši?

Razširjanje rezultatov str. 63

- 70 Kako razširjati rezultate projekta?
- 71 Kaj je pomnoževalni učinek in kako ga doseči?
- 72 Pobudo smo končali. Kako naprej?
- 73 Kako ugotoviti, kakšen je vpliv naših rezultatov na lokalno skupnost?
- 74 Kako pripraviti zaključno tiskovno konferenco?
- 75 Kliping – kaj je to in kako ga delati?

EVALVACIJA, POROČILO RAZŠIRJANJE REZULTATOV

str. 58

Zaključno poročilo str. 66

- 76 Kje najdem obrazec za zaključno poročilo?
- 77 Kako napisati poročilo?
- 78 Kdaj je treba poročilo oddati?
- 79 Kako prikazati lasten prispevek?
- 80 Kako prikazati finančna sredstva v poročilu?
- 81 Ali lahko prijavimo še eno pobudo?



IDEJA

Kako dobiti in razviti idejo?

1

Kako dobiti prvo idejo za mladinsko pobudo?

Mimo vsake glave vsak dan kot množica satelitov leti na tisoč idej, prebliskov, zamisli in domislic. Če svojo glavo vsaj malo razgibavamo, jih gotovo kar nekaj ujamemo. Vendar je treba ločiti med pojmom »ideja« in »dobra ideja«. In kakšna je razlika?

Dobra ideja je nekaj drugega kot le preblisk, ki zadene mojo glavo. To je tista ideja,

- za katero znamo natančno povedati, kateri problem rešuje in kako,
- s katero bomo pridobili tako tisti, ki jo izvajamo, kot tudi tisti, ki jim je ideja namenjena,
- za uresničitev katere smo resnično motivirani.

Če mladinska pobuda izhaja iz dobre ideje, ima veliko več možnosti za uspeh, kot če je ta ideja izdelana samo na pol. Vendar do dobre ideje vodi določen proces, ki ga mora skupina, ki želi izvajati mladinsko pobudo, uresničiti.

Ta proces lahko imenujemo: »Do it!« (angl.: naredi!) Črke »DO IT« namreč v angleškem jeziku označujejo štiri faze pridobivanja idej:

- D = define problem (opredeli problem),
- O = open mind (natrosi nekaj idej),
- I = identify best solution (poišči najboljšo rešitev),
- T = transform idea (preoblikuj idejo).

V prvi fazi (D) je torej treba čim natančneje vedeti, kaj želimo spremeniti in na katere potrebe želimo z idejo odgovoriti.

V drugi fazi (O) je treba veliko razmišljati o tem, tako da smo sposobni sprejeti čim več idej. V tej fazi lahko uporabimo tehniko, kot je na primer možganska nevihta (glej vprašanje 9). Zavedati se je treba, da bo 90 odstotkov ali še več teh idej gotovo neumnih in neuporabnih, a to ni pomembno – tudi te so lahko uporabne kot seme, kot generatorji novih in boljših idej. Zato je v drugi fazi zelo pomembno, da tudi tem idejam pustimo prosto pot.

V tretji fazi (I) je treba vse (bolj ali manj neuporabne in neumne) ideje, ki so nastale v drugi fazi, kritično ovrednotiti in »ločiti seme od plev«. Najti je treba nekaj res zanimivih idej – tudi če si njihove izvedbe še ne predstavljamo, najpomembnejše je, da so videti obetavne.

V zadnji oziroma četrti fazi (T) te ideje prilagodimo tako, da rešujejo našo konkretno situacijo, prenesemo jih v realnost in jih s tem naredimo uporabne.

Oglejmo si primer uporabe vseh štirih faz procesa »Do it!«.

Faza	Situacija	Rezultat
D = define problem	Skupina mladih v kulturnem društvu opazuje in opredeli probleme.	Izbrani problem: Mladi ne poznajo kulturne dediščine kraja.
O = open mind	Skupina opravi možgansko nevihto in nastane veliko idej, kako bi se problem rešil.	Ideje: muzej, klubska soba v starem stilu, lunapark, kvizi ...
I = identify best solution	Glede na to, kje bodo mladi največ pridobili, kaj se zdi skupini najbolj zabavno in v kaj verjamejo, izberejo najobetavnejšo idejo.	Ureditev klubske sobe, v kateri bi lahko mladi ustvarjali in se družili ter bi bila ustvarjalno opremljena z elementi kulturne dediščine kraja.
T = transform idea	Idejo priredijo za lokalno okolje.	Odločitev o imenu, opredelitev videza sobe, pridobivanje strateških partnerjev ...



2

Kaj narediti, če imam to idejo samo jaz?

Poišči si sodelavce!

Najprej poskušaj ugotoviti, **zakaj** imaš idejo samo ti. Povprašaj svojo okolico, kakšna se jim ideja zdi, če boš dobil/-a samo negativne odzive, sta lahko za to le dva razloga:

- ali ideja zares (še) ni dobra in potrebuje nadaljnjo dodelavo,
- ali je samo nisi znal/-a dobro predstaviti.

Če ocenjuješ, da ideja (še) ni dobra, se posvetuj z drugimi, kako jo lahko izboljšaš. Tu ni nujno, da ti pomagajo samo potencialni sodelavci, tudi marsikomu drugemu bo posvet s teboj v veselje.

Če si ugotovil/-a, da ti manjka samo dobra predstavitev ideje potencialnim sodelavcem, razmisli:

- koliko sodelavcev sploh potrebuješ,
- katere sposobnosti naj bi imeli potencialni sodelavci,
- s kom bi rad/-a delal/-a oz. s kom meniš, da bi se ujel/-a,
- kje najti sodelavce – morda se lahko obrneš na kakšno mladinsko organizacijo, povprašaj v šoli ali poskusiš kar med svojimi prijatelji.

Predvsem razmisli, kako predstaviti idejo, da jo bodo ostali »kupili«. Vedeti je treba, da morajo v tvoji ideji tvoji potencialni sodelavci videti nekaj koristnega zase. Najprej razmisli, kaj je tisto, kar najbolj pritegne tebe. Verjetno bodo podobni motivi vodili tudi druge mlade, zato jim predstavi idejo na način, ki bi pritegnil tudi tebe.

Prav tako pomisli, kaj bi tvoje morebitne sodelavce ob tem še dodatno motiviralo; npr. druženje ali obiski drugih mladih, drugih držav, pri čemer poskusi idejo predstaviti tako, da bo vključevala tudi to.

9

Kako spodbuditi k dajanju idej tudi tiste, ki se v skupini ne izpostavljajo tako pogosto?



Zaradi različnih razlogov (osebnostne lastnosti, nesproščenost, drugačen način razmišljanja ...) nekateri udeleženci ne sodelujejo samoiniciativno pri podajanju idej. Glede na to, da so lahko prav njihove ideje ključne in zelo pomembne, jim je treba omogočiti, da o njih razmišljajo in jih predstavijo. Nekaj preprostih načinov, kako to doseči:

- Vsakemu članu skupine damo list (ali več listkov), na katerega napišejo ideje, nato prav vsakega prosimo, da vse svoje ideje prilepi na večji plakat in jih razloži celotni skupini.
- Beseda teče v krogu: vodja skupine skrbi za to, da udeleženci po vrsti predstavljajo vsak po eno idejo. Tako gre v krogu od enega do drugega, pri čemer naredi toliko krogov, kolikor dolgo se oblikujejo ideje. Če vodja natančno skrbi, da se ne preskakuje, potem dobijo možnost prav vsi.
- Skupina lahko idejo oblikuje tudi prek interneta, tako da vsak posameznik napiše svoje ideje na poštni seznam ali v skupen dokument.

Kako ugotoviti, za koga v naši okolici bi bila naša ideja še zanimiva?

Analiza deležnikov -prva faza

Najprej v skupini izvedite možgansko nevihto (glej vprašanje 9) in skušajte naštetih čim več potencialnih deležnikov. To so tako posamezniki kot skupine, tisti, ki jih poznate, ter tudi potencialni, torej tisti, ki jih (še) ne poznate. To so tisti, ki lahko pobudi pomagajo, in tudi tisti, ki jo lahko zaustavijo ali ji nasprotujejo. Oboji so vpleteni v vašo pobudo.

Dobra pobuda ponavadi ni namenjena zgolj tistim, ki jo razvijejo in izvedejo, ampak širšemu krogu ljudi. Pomembno je, da s pobudo nekaj pridobimo člani skupine ter da koristi tudi okolici. Če ne bomo sami ničesar pridobili, bo motivacija za nadaljnje delo hitro upadla. Če s tem ne bo ničesar pridobila okolica, ideje ne bo podpiral nihče razen nas.

Ko razvijamo idejo, se vprašajmo, kdo vse bo s to idejo prišel v stik na kakršen koli način. To so lahko zelo različne skupine ljudi: naši prijatelji, sorodniki, sponzorji, drugi mladi, ciljna skupina pobude, oblikovalec naše spletne strani, lastniki prostorov, v katerih bomo idejo izvajali, mediji ... Tem posameznikom ali skupinam pravimo **deležniki** (angl.: stakeholders). To so tisti posamezniki ali skupine, ki so na kakršen koli način vpleteni v našo pobudo (beseda »deležnik« izhaja iz dejstva, da imajo delež pri pobudi oz. je pobuda od njih bolj ali manj odvisna).

Ob robu in v nadaljnjem besedilu je predstavljena ena od možnosti, kako **analizirati deležnike** oz. kako ugotoviti, kdo vse bo v našo pobudo vpleten, na kakšen način in kaj naj za to storimo mi. (*primer*)

V drugi fazi za vsakega deležnika izpolnite svojo vrstico v naslednji tabeli:

Ime deležnika	Pomembnost za projekt	Naklonjenost projektu	Njihov interes	Naš pristop

V stolpec »Ime deležnika« zapišite vse deležnike, ki ste jih pridobili z možgansko nevihto.

V stolpcu »Pomembnost za projekt« označite, koliko je ta deležnik pomemben za kakovostno izvedbo pobude. Oznaka »A« naj pomeni neizogibno pomembnost. Oznaka »B« pomeni pomembnost, »C« manjšo pomembnost, »D« pa nepomembnost. Seveda si lahko izmislite tudi svoje stopnje.

V tretjem stolpcu za vsakega deležnika označite njegovo naklonjenost projektu. Če z določenim deležnikom o projektni ideji še niste govorili, jo skušajte predvidevati ali mu idejo predstavite in ga o tem povprašajte. Z oznako ++ označite izredno naklonjenost deležnika, z oznako + njegovo zmerno naklonjenost, s krožcem (o) nevtralnost, z – zmerno nasprotovanje in z – – njegovo močno nasprotovanje.

V četrti stolpec za vsakega deležnika vpišite njegov interes. Vprašajte se: »Če bi ta deležnik sodeloval pri projektu, kaj od tega sodelovanja pričakuje?« Pri tem skušajte biti čim bolj iskreni in si zapišite, kaj ta deležnik od pobude resnično pričakuje, in ne, kaj bi si vi želeli, da bi pričakoval. Ali je to zaslužek, njegova promocija, da se bodo upoštevala njegova pravila ... Če določen deležnik projektu ni naklonjen, zapišite, kaj bi ga k projektu pritegnilo ali na kakšen način želi projektu nasprotovati.

Na koncu sledi še najpomembnejša točka. V zadnji stolpec vpišite svoj pristop do tega deležnika. Na kakšen način boste glede na njegove želje, naklonjenost in pomembnost pristopili k njemu? Kaj mu boste ponudili, kako ga boste pritegnili k projektu in kako ga boste motivirali?

Sledi primer dveh vrstic izpolnjene tabele.

Ime deležnika	Pomembnost za projekt	Naklonjenost projektu	Njihov interes	Naš pristop
Lokalna TV	B	O	Čim ceneje dobiti material za program; senzacionalnost.	Vabimo na najbolj senzacionalne dogodke. Mi lahko posnamemo del materiala.
Okoliški stanovalci	A	-	Čim manj hrupa.	Pred projektom se jim predstaviti v čim boljši luči.

Ko boste to tabelo izpolnili, se boste lažje odločili, koga boste privabili k projektu, na kaj morate biti pri tem pozorni in na kakšen način pristopiti k njemu.



5

Kaj pomeni, da je dobra ideja za mladinsko pobudo vpeta v lokalno okolje in da ima evropsko razsežnost?



Z našo idejo, predvsem z njeno izvedbo, vedno poskrbimo za to, da od tega nekaj pridobi tudi širše okolje oz. ljudje v njem. Najprej moramo preučiti, kako bo to, kar počnemo, vplivalo na našo okolico. Dobro je, da znamo skozi izvedbo ideje pripeljati EU čim bližje njenim prebivalcem na lokalni ravni, da ljudem okoli sebe pokažemo, kako si EU prizadeva za dobrobit svojih državljanov.

Kdo je v tem primeru naša okolica? Predvsem se moramo osredotočiti na druge mlade iz okolja in jim z osebnim zgledom ter aktivnostmi predstaviti svojo dejavnost, kar jih bo motiviralo za nadaljnje aktivnosti. Vendar ne smemo pozabiti na odločevalce v kraju (župana, občinski svet, predsedstvo KS, različne odbore) ter tudi starše in druge ljudi v okolju, ki vplivajo na mlade.

Kraj, Slovenija oz. EU lahko iz naše ideje pridobi kaj zelo konkretnega: morda novo igrišče, priročnik – od nas lahko pridobi bolj usposobljene aktivne državljane, ki jim ni vseeno, kaj se z okoljem dogaja, in so pripravljene tudi v prihodnosti prispevati k temu. Pridobi mlade, ki so za aktivnost pripravljene in usposobljene motivirati tudi druge mlade in ostale.

6

Kako ugotoviti, kaj bom z idejo pridobil/-a sam/-a in kaj bo z njo pridobila naša skupina?



Če imamo pri svojem delu občutek, da le dajemo in ničesar ne dobivamo zase, bomo kaj hitro odnehali. Vsak bralec je zagotovo že izkusil, da se je po nekem dogodku kljub morebitnemu naporu počutil še bolj polnega energije, kot je bil pred njim. Za takšne dogodke velja, da nas krepijo (angl.: empowering experiences). Vendar je najbrž vsak že izkusil, da mu je neki dogodek predvsem vzel energijo (angl.: depowering experiences). Prve dogodke si želimo, drugim se po naravi izogibamo. Čeprav je treba biti včasih pripravljen tudi na to, si od mladinske pobude na splošno vsekakor ne želimo, da bi nam predvsem jemala energijo in navdušenje. Zato je pomembno, da se zavedamo, kaj vse lahko z izvajanjem takšne pobude pridobimo, in da se sproti zavedamo, kaj smo dobili.

Spodnji vprašalnik pomaga odkriti, kaj pridobivate z izvajanjem mladinske pobude. Rešite ga lahko sami ali ga razmnožite za celotno skupino. Rešujete ga lahko pred začetkom izvajanja pobude, med samim časom trajanja projekta ali po zaključku izvajanja. Če ga rešujete v skupini, se je smiselno o tem kasneje tudi pogovoriti in morda kakšno stvar še izboljšati.

Ocena (1 = ne pridobivam; 5 = intenzivno pridobivam)

V skupini se počutim sprejeto, med prijatelji.	
Ob izvajanju pobude pridobivam nova poznanstva.	
Učim se o tematiki mladinske pobude.	
Pridobivam nove organizacijske sposobnosti.	
Ob izvajanju pobude se zabavam.	
Ob izvajanju pobude se sprostim.	
Počutim se, da ustvarjam nekaj novega.	
Ob izvajanju pobude dobivam nove zanimive ideje, ki bi jih lahko še preizkusil/-a.	
Ob izvajanju pobude postajam bolj zaposljiv/-a tako zaradi znanja kot zaradi poznanstev ljudi.	
Ob izvajanju pobude sem aktiven/-na in zato bolj zadovoljen/-na s seboj.	
...	

Ali se je mogoče udeležiti kakšnega usposabljanja?



Usposabljanja na področju tematike, ki si jo je izbrala vaša skupina, so zelo dobrodošla. Nekaj od teh pripravlja že Nacionalna agencija (glej spletno stran <http://www.mva.si>), medtem ko so po nizkih cenah ali brezplačno dostopna tudi pri različnih mladinskih in drugih nevladnih organizacijah.

Vsekakor je smiselno, da najprej preverite, ali se je kdo v kakšnem drugem kraju s podobno tematiko že ukvarjal, in poskušate stopiti v stik z njim. Tako lahko izmenjate veliko koristnih informacij, pri čemer vam to pomaga, da se ne spopadate z istimi težavami kot že drugi pred vami.

Če se vam zdi to smiselno in potrebno, lahko posamezno izobraževanje vključite in izvedete tudi v okviru pobude – ga vključite v svoj projektni in finančni načrt.

Ali naša ideja spada v program MLADI V AKCIJI?

Ni vsak projekt mladinska pobuda, vendar je vsaka mladinska pobuda projekt.

Mladinska pobuda v programu MLADI V AKCIJI poudarja dve področji:

- povezanost z lokalnim okoljem in
- učenje vseh izvajalcev pobude.

Lokalno okolje

Pobuda naj bi bila odgovor na potrebe v lokalnem (regionalnem, nacionalnem) okolju in naj bi s svojim delom ali rezultatom pripomogla k spremembi v tem okolju. Mladi, ki izvajajo pobudo, so tako aktivni državljani. (primer)

Učenje

Namen pobud je, da mladim omogočijo izkušnjo neformalnega učenja in da v njih spodbudijo ali okrepijo razvoj ustvarjalnosti, inovativnosti in podjetnosti. V programu MLADI V AKCIJI je pri učenju poseben poudarek na izkušnji udeležbe – participaciji. To pomeni, da mladi sami razvijejo, izvedejo in ovrednotijo projekt, pri čemer se sami odločajo, se dogovarjajo, prevzemajo odgovornost ... Participacijo v skupini lahko mladi v pobudi prenašajo tudi navzven, tj. na lokalno okolje, in se s tem učijo participacije v lokalni skupnosti. Zato je pot do rezultata, do ciljev, ko se mladi učijo, pomembna vsaj toliko kot rezultat ali cilj sam.

Če vaša pobuda spodbuja odgovor na potrebe v lokalnem okolju in učenje prek aktivne participacije mladih, je veliko možnosti, da (morda z delno predelavo) spada v program MLADI V AKCIJI.

Primer:

Če je v lokalnem okolju veliko različnih organizacij, v katerih mladi lahko preživljajo prosti čas, in je v te aktivnosti vključenih veliko mladih, še ena tovrstna pobuda ne bo odgovor na potrebe v okolju. Če na primer nobena od teh dejavnosti ni usmerjena v okoljsko ozaveščenost, pri čemer so v okolici odpadki velik problem, bo pobuda s področja okoljske vzgoje eden od odgovorov na potrebe.

Ali obstajajo kakšne metode za spodbujanje ustvarjalnosti?

Navedenih je nekaj metod, s katerimi lahko izboljšamo svojo ustvarjalnost in pridobimo nove ideje. Uporabljamo jih lahko individualno oz. kot posamezniki ali v skupini. Z vsako od teh metod dobimo ogromno idej, med katerimi jih je velika večina neuporabnih (glej vprašanja 1 in 9). A če jih znamo dobro uporabiti, je med njimi skoraj gotovo tudi kakšna zelo uporabna ali zmagovalna ideja.



Možganska nevihta

Možganska nevihta je verjetno najpreprostejša znana metoda za zbiranje idej. Omogoča, da v kratkem času zberemo veliko idej, in je hkrati osnova za veliko drugih ustvarjalnih metod.

Pri tej metodi je pomembno, da se v skupini najprej vzpostavi sproščeno in igrivo vzdušje, ki posameznikom nudi dovolj varnosti, da lahko povedo kar koli.

Skupini predstavimo neki problem. Postavimo jasno in preprosto vprašanje, ji damo čas za razmislek (od dve do tri minute), nato pa jo spodbudimo k deževanju idej.

Člane skupine prosimo, da povejo ideje, ki jih zapisnikar sproti zapisuje po možnosti na plakat, tako da jih vsi vidijo (najbolje je, če so člani v krogu ali polkrogu okoli plakata). Voditelj lahko tudi s primernimi namigi oz. podvprašanji pomaga, da se skupini odpre ustvarjalni tok idej, pri vprašanju, kako bi izboljšali reklamni plakat, bi na primer pomagali naslednji namigi: nekaj dodaj, odzemi, spremeni material, razporeditev napisov, oblika, velikost.

Temeljna pravila izvajanja metode:

1. Ni kritiziranja lastnih in tujih misli!
2. Prosto in neovirano izražanje misli, tudi nenavadnih in »norih« idej!
3. Navezovanje na ideje drugih in njihovo upoštevanje.
4. Proizvajanje po možnosti veliko idej ne glede na njihovo kakovost (količina ima v začetni fazi prednost pred kakovostjo).
5. Faza produciranja idej se časovno loči od faze kritike. Šele v drugi fazi se ideje razvrščajo, ocenjujejo po kakovosti, primernosti, iznajdljivosti itd. Nerelevantne ideje se zavržejo (zanje mora biti dosežen konsenz/sporazum v skupini), medtem ko se lahko ostale razvrstijo v več podskupin ali sklopov.

Miselni vzorec

Tehnika miselnega vzorca je po eni strani podobna tehniki možganske nevihte, saj dejansko predstavlja njeno nadgradnjo. Asociacije, ki pri možganski nevihti »prosto padajo iz naših glav«, so tu med seboj povezane. Na začetku si izberemo neko področje ali problem ter ga zapišemo na sredino plakata. Nato potujemo v krogu, pri čemer vsak udeleženec v nastajajoči miselni vzorec doda novo vejo – novo asociacijo na tisto, kar je že napisano. Vejo lahko potegne iz osrednjega pojma ali iz kakšne že obstoječe veje. To metodo lahko izvajamo v tišini, s tem dobi še novo uporabnost. Z izvajanjem tehnike končamo, ko nimamo več ničesar zapisati.

Iz izdelanega miselnega vzorca lahko poleg novih idej hitro razberemo tudi, katera veja nam je dala največ misliti in smo se z njo največ ukvarjali.

Problemsko drevo

Problemsko drevo ponavadi delamo v skupini, vendar to ni nujno. Izdelamo ga tako, da v sredino plakata zapišemo neki problem (glej sliko). Ta problem

predstavlja deblo drevesa. Navzdol od »debla« sledijo korenine, ki predstavljajo vzroke za nastanek problema. Razdelimo jih na več ravneh, tako da poleg vzrokov zapišemo tudi vzroke vzrokov, vzroke vzrokov teh vzrokov in tako naprej. Navzgor pa razdelimo »veje«, ki predstavljajo posledice opaženega problema. Tudi teh ne zapišemo le na eni ravni, ampak navedemo tudi posledice teh posledic, posledice posledic in tako naprej.

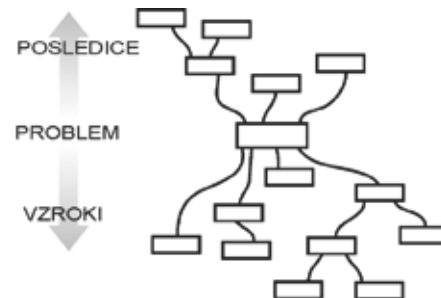
Po koncu izvedbe te tehnike dobimo na plakatu drevo različnih problemov, od katerih nekatere štejemo za vzroke in druge za posledice problema, ki smo ga najprej opazili. Ali vzroki in posledice resnično potekajo v tem vrstnem redu, niti ni tako pomembno. Pomembneje je, da smo s tem razširili svoja obzorja in problem osvetlili z več vidikov.

S problemskim drevesom lahko odgovorimo na več vprašanj:

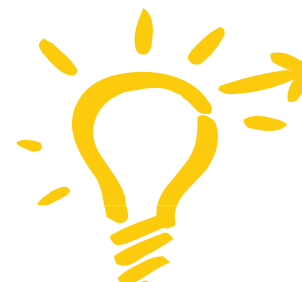
- Kaj je pravi problem?
- S katerimi problemi je ta povezan?
- Kakšne bi lahko bile rešitve problema?
- Kaj vse bi se s temi rešitvami rešilo kot stranski učinek?

Ko je problemsko drevo narejeno, obkrožimo vzrok ali skupino vzrokov, na katere se želimo s pobudo osredotočiti, in prav tako posledico ali skupino posledic, ki jih želimo spremeniti.

Vzroki nam pomagajo pri iskanju projektnih idej. Velja namreč naslednje: če bomo rešili enega od teh vzrokov, bomo s tem pripomogli tudi k rešitvi osnovnega problema. Posledice, zapisane v vejah drevesa, nam pomagajo pri iskanju idej, na katere probleme s svojim delovanjem poleg osnovnega še odgovarjamo. Pridobimo tudi ideje, na katere razpise lahko projekt prijavimo.



Problemsko drevo



Ali naša ideja zanima še koga?

Preden se začnemo ukvarjati z novo dejavnostjo, je treba pregledati, ali se s to ali podobno dejavnostjo že kdo ukvarja in kako.

Poiščite posameznike in skupine, ki že delajo podobne reči. Dandanes to najlaže naredite prek svetovnega spleta ali na različnih prireditvah in srečanjih (npr. na filmskih festivalih, če gre za snemanje filmov). Zelo pogosto te ljudi že poznate, če ste se s čim podobnim že ukvarjali.

Za vsakega od teh podjetij, organizacij in neformalnih skupin ugotovite, kaj delajo bolje in kaj slabše v primerjavi z vašo idejo. Stvari zagotovo niso črno-bele. V nekaterih stvareh so boljši oni, v drugih vi. Pomembno je, da se »pozicionirate«, kar pomeni, da najdete svoje mesto pod soncem. Pomembno je tudi, da se odločite, v kakšnem odnosu boste s temi ljudmi.

10

Kaj, če to, kar nameravamo delati mi, počne tudi že kdo drug?



11

Kakšno podporo pri razvoju ideje lahko dobim od Nacionalne agencije?

Vrste odnosov

Če več posameznikov ali skupin v nekem okolju počne podobno stvar, so ti lahko med seboj v naslednjih vrstah odnosov:

- so neodvisni drug od drugega,
- si konkurirajo ali
- med seboj sodelujejo.

Rekli boste: »Seveda je najbolje sodelovati.« Vendar ni vedno tako. Sodelovati z drugimi je najbolje (le) takrat, ko skupaj stvari delamo bolje, kot če bi jih delal vsak sam. Takrat govorimo o »situaciji $1 + 1 = 3$ « ali tudi »medsebojni sinergiji«. Zakaj? Vsak od partnerjev vложи eno enoto, pri čemer je skupni rezultat 3, torej boljši, kot če bi delala vsak zase.

Pri marsikaterem sodelovanju velja tudi druge vrste enačba: $1 + 1 = 1$. V takšnem sodelovanju, kot ste najbrž že uganili, partnerja naredita skupaj manj, kot če bi delala vsak zase. V takšnem primeru se sodelovanje seveda ne splača in si je bolje priznati, da ste v kakšni od drugih dveh oblik odnosov.

Seveda je sodelovanje zagotovo najbolj zaželena oblika zlasti pri prostočasnih dejavnostih. In kdaj je sodelovanje mogoče? S sodelovanjem med skupinami je tako kot z zaljubljenostjo med dvema osebamama. Če sta si osebi preveč podobni, si ponavadi nista preveč privlačni. Če sta si preveč različni, si prav tako nista preveč privlačni. Pomembno je, da med njima preskoči iskrica. To ponavadi občutimo, ko drugi osebi lahko zaupamo, ko ji lahko povemo svoje misli, ko imamo skupne sanje ...

Podobno je s sodelovanjem med skupinami. S partnerjem je treba imeti vsaj približno iste cilje, pri čemer je dobro, da ste si vsaj toliko različni, da zna en partner dobro narediti nekaj, drugi nekaj drugega. S tem boste partnerji drug drugega bogatili, pri čemer bo rezultat na koncu boljši, kot če bi delal vsak sam, torej bo veljalo $1 + 1 = 3$.

Skupina se lahko na začetku in med izvajanjem med drugim za podporo obrne na Nacionalno agencijo – tja lahko pokličete, pošljete e-pošto ali se dogovorite za svetovalni obisk. Na Nacionalni agenciji vam lahko pomagajo pri ugotavljanju, ali je ideja primerna za projekt mladinske pobude in na kaj je treba biti pozoren pri njenem snovanju.

Pripravljajo tudi delavnice za izpolnjevanje prošenj – informacije o tem dobite na spletni strani www.mva.si.

Inštruktor

Kot pomoč pri oblikovanju ideje, pripravi projekta, izvajanju in evalvaciji si lahko izberete inštruktorja. Kdo je inštruktor? To je nekdo, ki ima občutek za delo z mladimi in izkušnje z delom z mladimi. To je lahko tudi nekdo, ki je že uspešno sodeloval pri neki mladinski pobudi, pri čemer zdaj pomaga drugi skupini mladih,

da izvede pobudo. Vloga inštruktorja ni v tem, da vam pomaga pri vsebini oziroma strokovnem znanju, ki bi ga potrebovali za izvedbo projekta. Inštruktor vam pomaga pri procesu dela – kako izoblikovati idejo, kako narediti načrt, pomaga pri težavah v skupini, podpira skupino pri delu, pomaga pri pripravi evalvacije, svetuje, kako ravnati, če se zgodi kaj drugega, kot je bilo napisano v prijavnici, odvisno od tega, kaj skupina potrebuje.

Inštruktor ni del skupine, ampak je v njenem ozadju, jo spremlja, je senca skupine. Zato tudi ne more biti vodja skupine. Skupini pomaga, da si postavi učne cilje, pomaga ji na poti doseganja teh ciljev in pri preverjanju, koliko so že doseženi, pri ponovnem motiviranju, povezovanju rezultata dela z lokalnim okoljem ipd. Bližina inštruktorja je za mlade, ki izvajajo pobudo, pomembnejša kot njegova strokovnost.

Inštruktorja lahko poiščete med ljudmi, ki jih poznate, v lokalni mladinski organizaciji (društvo, mladinski center, klub) ipd. Če inštruktorja ne najdete, se lahko za pomoč obrnete tudi na Nacionalno agencijo, ki vam lahko priporoči koga iz vašega okolja.

Če je potreba po inštruktorju utemeljena, lahko zanj v programu pridobite tudi nekaj sredstev.

Dober projekt mladinske pobude ne glede na vsebino, ki naj bo seveda v skladu s cilji in prednostnimi področji programa MLADI V AKCIJI, je vedno tisti, ki upošteva filozofijo: »Ni vsak projekt mladinska pobuda, vendar je vsaka mladinska pobuda projekt!«

To pomeni, da mora ideja izhajati iz mladih, da so mladi »lastniki« ideje, da mora ideja izhajati iz potreb in analize stanja okolja ter biti v skladu z iniciativo mladih. Poleg tega naj mladi, ki oblikujejo skupino, sodelujejo tudi z ostalimi skupinami in akterji v okolju. Pobuda pomeni, da mladi ne izvajajo aktivnosti (projekta), ki je v korist samo članom te skupine, ampak ima njihova dejavnost širši vpliv – torej mladinska pobuda vključuje aktivnosti, ki so tudi v skupno korist okolja, v katerem pobuda nastaja in se uresničuje.

Kje torej najti primere dobre prakse?

- Spletna stran Nacionalne agencije, na kateri je predstavitev dobrih praks: www.mva.si.
- Spletna stran podporne enote v okviru programa MLADI V AKCIJI: SALTO PARTICIPATION <http://www.salto-youth.net/participation/>.
- Letni kompendij projektov z opisi in podatki projektov ter dobrih praks, ki ga izdaja Nacionalna agencija.
- Publikacija MLADJE, ki jo izdaja Nacionalna agencija in v kateri so predstavljeni primeri dobrih praks ter je brezplačna.
- Različne spremljevalne aktivnosti, ki jih organizira Nacionalna agencija in so namenjene zainteresirani javnosti ter potencialnim upravičencem (izobraževanja, informacijske aktivnosti, delavnice ...).





NAČRTOVANJE

IN PRIJAVA V PROGRAM MVA

Kako pripraviti projektni načrt?

13

Kaj je projektno načrtovanje?

V prejšnjem poglavju smo veliko govorili o projektni ideji. Vendar le ideja še zdaleč ni zagotovilo, da bo pobuda izvedena. Pot do uresničitve ideje je ponavadi dolga. Pri čemer lahko na tej poti hitro obupamo, če nismo vztrajni. Zato je treba po tem, ko idejo že nekoliko dodelamo, pripraviti projektni načrt. Prav narediti projektni načrt bo glavna naloga, ki se je bomo lotili v drugem poglavju. Načrt ni uporaben le kot motivacijsko sredstvo. Odgovoriti nam pomaga na različna vprašanja o podrobnostih projekta, ki si jih pri spontanem razmišljanju o ideji niti ne bi zastavili.

Da lahko opredelimo projektno načrtovanje, moramo najprej opredeliti besedo projekt. **Projekt** je načrtovana skupina dejavnosti z jasnim začetkom in koncem, s katerimi dosežemo neki cilj.

Vidimo, da je načrtovanje ena od ključnih sestavin projekta, saj se beseda pojavlja že v sami opredelitvi. Projektno delo delimo na **tri faze**:

- načrtovanje,
- izvedba in
- vrednotenje.

Načrtovanje je prva od teh treh faz. To je faza, pri kateri največ časa preživimo v skupini, vključuje pogovor in pisanje na papir. Za to je gotovo potrebna določena mera vztrajnosti, a se izplača. Načrtovanje nam namreč pomaga odgovoriti na naslednja vprašanja:

- V kakšnem okolju smo? (analiza stanja)
- Kaj želimo dolgoročno doseči? (nameni)
- Kakšne konkretne rezultate želimo doseči? (cilji)
- Na kakšen način bomo te rezultate dosegli? (metodologija, strategija)
- Katere konkretne dejavnosti bomo izvedli, da bomo to dosegli? (načrt dejavnosti)

Pisanje vzame veliko časa, pri čemer gre večina ljudi raje takoj v akcijo namesto sedenja za mizo.

Že celoten proces izobraževanja je dandanes zasnovan na pisanju. Večina ljudi je v sedečem položaju tudi na delovnem mestu. Izvajalci mladinske pobude se torej lahko upravičeno vprašamo: »Zakaj bi pisali še v prostem času?«

Zapisovanje načrta na papir sicer na začetku traja dlje časa, kot če načrta ne bi zapisovali, vendar se lahko prav zaradi zapisovanja izognemo marsikateri nevšečnosti ali nepredvideni situaciji med izvajanjem pobude, zaradi katere bi porabili še več časa, pogosto pa tudi denarja in energije.

Projektni načrt velja prelistati na papir zaradi naslednjih razlogov:

- Pisni načrt je bolj dolgotrajen in se ne spreminja tako hitro, kot če je le »v glavah«.
- Pisni načrt lahko še komu pokažete – drugim zainteresiranim, podpornikom, sponzorjem, medijem ...
- Ko skupina načrtuje, imajo člani pogosto občutek, da govorijo o isti stvari, a kasneje se izkaže, da to ne drži. Ko stvar zapišemo, jo je treba bolj uskladiti. Zaradi pisnega načrtovanja se poenotijo izrazi in v timu razume projekt.
- Ko ljudje rečejo »projektni načrt«, pogosto mislijo le na aktivnosti, ne pa tudi na cilje oz. spremembe, ki bi jih radi v okolju dosegli. Če se načrta lotimo resno in strukturirano, na to fazo (fazo zastavljanja merljivih ciljev) ne moremo pozabiti.
- Ne nazadnje (kar tudi prepriča veliko ljudi): če boste imeli načrt spisan najprej na papirju, bo veliko lažje izpolniti prijavnico za sredstva programa MLADI V AKCIJI, kot če se je lotite »na suho«.

V enem od prejšnjih odgovorov smo projektno delo razdelili v tri faze: fazo načrtovanja, fazo izvedbe in fazo vrednotenja. Projektno načrtovanje podobno delimo še podrobneje. Tako govorimo o analizi stanja, opredelitvi namenov in ciljev, opredelitvi metodologije, pripravi načrta aktivnosti in finančnega načrta. Faz je lahko tudi več, vendar za manjše projekte, med kakršne ponavadi spadajo tudi mladinske pobude, te zadoščajo. Prikazane so na sliki.

Te faze ponavadi izvajamo zaporedno, drugo za drugo, vendar lahko sčasoma odkrijemo svoj način. Za primer poteka načrtovanja glej NAČRTOVANJE. Spodaj je opisan pomen posameznih faz načrtovanja.

V **analizi stanja** skušamo čim bolj opisati problem, na katerega s projektom odgovarjamo, in stanje v okolju, kot ga vidimo pred začetkom projekta. Ponavadi analizo stanja delimo na notranjo in zunanjo. **Notranja** analiza je analiza naše skupine, naših močnih in šibkih točk. Zunanja analiza stanja je analiza okolja, npr. socialnega okolja, stanja mladih, stanja druge ponudbe, razvojnih prioritet okolja ipd. Analiza stanja je včasih združena z analizo potreb, včasih pa analiza potreb deluje kot svoja faza.

Zakaj je treba načrt zapisati?
Vse že vemo in jasno nam je, kaj bi radi počeli.



Kaj pomenijo izrazi analiza stanja, nameni, cilji, metode, aktivnosti, finančni načrt?





Nameni predstavljajo dolgoročne učinke projekta. To so ponavadi neke vrste ideali, ki niso uresničljivi med trajanjem projekta. Projektu dajejo nekakšno smer in na neki način predstavljajo tudi vrednote, za katere si z izvajanjem projekta prizadevamo.

Metodologija projekta odgovarja na vprašanje, na kakšen način bomo dosegli zastavljene cilje. Določenega cilja se lahko namreč lotimo na zelo različne načine in prav je, da te načine opredelimo v fazi načrtovanja.

Cilji so rezultati projekta, katerih glavna lastnost je preverljivost. Za vsak projektni cilj moramo ob koncu projekta znati povedati, ali je bil uresničen ali ne oziroma koliko je bil uresničen. Zato so pogosto izraženi kvantitativno, v številkah. Tako so lažje merljivi.

Načrt dejavnosti je poleg finančnega načrta najbrž najbolj konkretna oz. najbolj predstavljiva faza projektnega načrtovanja. V njem opredelimo, katere dejavnosti moramo izvesti, da bomo na izbrani način (metodologija) dosegli zastavljene cilje in s tem odgovorili na potrebe v okolju (zapisane v analizi stanja).

V **finančnem načrtu** za vsako dejavnost opredelimo finančna sredstva, ki jih za izvedbo te dejavnosti potrebujemo. Pri vsaki dejavnosti namreč nastajajo različne vrste stroškov (materialni stroški, stroški dela, stroški prevoza, stroški najema opreme, stroški administracije ipd.), ki jih v finančnem načrtu opredelimo in predvidimo.

16

Kako se lotiti načrtovanja mladinske pobude?

Preden se lotimo izpolnjevanja obrazca prošnje za sredstva v programu MLADI V AKCIJI, se spleta načrt zapisati na papir in pobudo načrtovati brez obrazca (glej vprašanje 14).

Sicer obstaja možnost, da v roke enostavno vzamemo razpisni obrazec in ga izpolnimo. Z gotovostjo lahko tudi trdimo, da bo, če bo obrazec dobro izpolnjen, pobuda tudi dobro načrtovana. Vendar tega načina ne priporočamo. V razpisnem obrazcu je namreč kar nekaj vprašanj, na katera se morajo odgovori med seboj **ujemati**.

Neujemanje se zgodi na primer, ko je neka dejavnost prikazana v načrtu dejavnosti, vendar ni prikazana v finančnem načrtu. To bi pomenilo, da bo potekala popolnoma brez stroškov, kar je le malo verjetno. Po drugi strani je težko upravičiti finančni izdatek, prikazan v finančnem načrtu, če v načrtu dejavnosti ni nobene dejavnosti, ki je s tem izdatkom povezana. Zakaj potem ta strošek?

Prikazan postopek načrtovanja ob pravilni uporabi zagotavlja, da se vse faze načrtovanja med seboj ujemajo. Če želimo doseči neki namen, mora biti pripisan cilj, na podlagi katerega bomo preverili, ali smo k temu namenu prispevali ali ne. Vsak cilj dosegamo z neko metodo in določenimi aktivnostmi. Če želimo izvesti neko aktivnost, je ta gotovo povezana z določenimi stroški (tudi če jih krijemo sami). **Vse faze se morajo med seboj ujemati.**

Prikazan je primer načrtovanja za namišljeno mladinsko pobudo z naslovom Z

umetnostjo do evropske zavesti. Vsako okence v tabeli se v okencu, ki je pod njim, logično nadaljuje v naslednjo fazo. Kar opažamo v analizi stanja, skušamo kot potrebe opredeliti v analizi potreb. V vrstici z nameni skušamo za vsako potrebo opredeliti neki namen oz. dolgoročen učinek projekta. Tega zelo konkretiziramo v vrsticah z metodami in cilji. V naslednji vrstici vse cilje prelijemo v dejavnosti, pri čemer te na koncu ovrednotimo še finančno.

Ob tem velja opozoriti, da stroški dela zaradi prostovoljne narave projekta v finančnem načrtu niso razvidni.

Vsaka vrstica tako predstavlja del načrta in je vsaj na enem mestu uporabna tudi pri izpolnjevanju prijavnice. Če torej tabelo beremo vodoravno, dobimo analizo stanja, potrebe, namene, cilje, metode, aktivnosti in finančno stanje.

Vsak stolpec nakazuje, kako na neko situacijo odgovarjamo od analize stanja do finančnega načrta. Koraki od ene do druge faze niso težki.

Prav to je tudi največji učinek načrtovanja: da lahko te faze opravimo drugo za drugo brez posebnega truda, pri čemer na koncu vseeno dobimo kakovosten rezultat.

Analiza stanja	Med mladimi ni občutka za umetnost.	Šibko zavedanje lastnih »korenin«.	Šibka evropska identiteta.
Analiza potreb	Poglobiti poznavanje umetnosti.	Zavedanje in raziskovanje identitete.	Polno živeti v globalizirani Evropi.
Nameni	Poznavanje (evropske) zgodovine in umetnosti.	Medkulturni dialog.	Evropsko državljanstvo.
Metode	Interaktivne ekskurzije. Izdaja zemljevida.	Medkulturno in izkustveno učenje. Svetovni splet.	Aktivno (so)ustvarjanje. Delavnice.
Cilji	Dve interaktivni ekskurziji Praga/Dunaj/Ljubljana, 80 udeležencev. Izdaja zemljevida Ljubljane, Slovenije, EU v 300 izvodih, ki bo distribuiran udeležencem in drugim.	Izdaja knjižice z metodami medkulturnega in izkušenskega učenja v umetnosti v 200 izvodih. Spletna stran o projektu v slovenščini in angleščini bo omogočala interaktivno komunikacijo.	Izvedba šestih delavnic za 100 udeležencev, na katerih mladi raziskujejo svoje korenine in ustvarjajo na podlagi svojih spoznanj.
Načrt dejavnosti	Priprava metod za ekskurzije. Promocija ekskurzij. Logistična priprava ekskurzij. Izvedba ekskurzij. Raziskovanje za zemljevide. Priprava materiala za zemljevide. Oblikovanje zemljevidov. Tisk zemljevidov. Distribucija zemljevidov.	Pisanje knjige. Priprava fotografij za knjigo. Urejanje knjige. Priprava za tisk in tisk knjige. Priprava vsebin spletne strani. Priprava oblike spletne strani. Izvedba spletne strani.	Priprava metod za delavnice. Dogovori s partnerji. Nakup materiala za delavnice. Izvedba delavnic.
Finančni načrt	Promocija: 100 € Avtobus: 1.500 € Prenočišča: 1.800 € Tisk: 600 € Plastifikacija: 300 €	Priprava za tisk: 150 € Tisk: 400 € Spletni strežnik in domena: 180 €	Telefon: 40 € Material: 220 € Potni stroški: 300 € Hrana: 180 €





DODATNE AKTIVNOSTI, POVEZANE S CELOTNIM PROJEKTOM:

- vodenje projekta in srečanja skupine,
- promocija projekta,
- vključevanje novih sodelavcev.

STROŠKI, POVEZANI S CELOTNIM PROJEKTOM:

- letaki: 250 €,
- pisarniški material: 200 €,
- potni stroški – vodenje: 200 €.

Še nekaj napotkov za pisanje:

- Na **analizo stanja** in analizo potreb lahko gledate kot na eno samo ali kot na dve fazi. Če sta to za vas dve fazi, se pri analizi stanja vprašajte: »Kakšna je situacija?« Vendar te situacije še ne vrednotite. Pri analizi potreb se vprašajte: »Kaj bi bilo glede na vrednote naše skupine ali organizacije v tem stanju treba narediti, spremeniti? Kaj nas pri tem stanju moti?«
- **Namene** lahko zapišete nekoliko v daljši obliki, kot so zapisani v tabeli. V tabeli so nakazane le ključne besede. Ponavadi namene izražamo v nedoločniku, npr. krepi dialog med različnimi mladinskimi subkulturami, spodbujati poznavanje evropske kulturne dediščine.
- Pri opredelitvi **metod** se vprašajte: »Kako bomo dosegli zastavljene namene in cilje?« Bodite kreativni. Večina projektov poteka po podobnih metodah. Poskusite si izmisliti kaj novega, vendar naj bo še vedno toliko preizkušeno, da boste verjeli v uspeh.
- Za **cilje** pogosto velja, da morajo biti pametni (angl.: SMART). Prav SMART je kratica za pet lastnosti dobrega cilja:
 - S = Specific – natančen,
 - M = Measurable – merljiv,
 - A = Achievable – dosegljiv,
 - R = Relevant – relevanten, v skladu z nameni,
 - T = Time bounded – časovno omejen.
- Za vsak cilj, ki ga zapišete, preverite, ali zadošča vsem petim merilom ali ne.
- Ko pišete **načrt dejavnosti**, preverite, ali se ujema s cilji. Za vsako dejavnost se vprašajte, h kateremu cilju prispeva. Če ne prispeva k nobenemu cilju, se vprašajte, zakaj je sploh tam. Ali jo je treba zavreči ali dodati še en cilj? In za vsak cilj se vprašajte: »S katerimi dejavnostmi ga bomo uresničili? Ali izvedba teh dejavnosti zagotavlja, da bomo cilj uresničili?«
- Pri načrtu dejavnosti in finančnem načrtu upoštevajte tudi dejavnosti, povezane s projektom kot celoto (povezane s koordinacijo, promocijo projekta, inštruktorjem, razširjanjem rezultatov projekta, vidnostjo projekta itd.).
- Načrt dejavnosti ponavadi pripravimo v tabeli s štirimi stolpci. V prvi stolpec

zapišemo ime dejavnosti, v drugega datum, do katerega bo končana, ali mesec, v katerem bo potekala. V tretji stolpec zapišemo odgovorno osebo, medtem ko v četrtega zapišemo, kaj za izvedbo te dejavnosti potrebujemo.

Dejavnost	Rok/trajanje	Odgovorna oseba	Sredstva



Finančni načrt je sestavljen iz dveh tabel:

- **tabele prihodkov**, ki prikazuje, od kod bomo sredstva dobili in koliko,
- ter **tabele odhodkov**, ki prikazuje, kako bomo ta sredstva porabili.

Prihodkovna in odhodkovna stran finančnega načrta se morata pri načrtovanju ujemati. Vsota vseh prihodkov mora biti enaka vsoti vseh odhodkov, čeprav v praksi to skoraj nikoli ne velja do evra natančno.

Pri pripravi finančnega načrta izhajamo iz načrta dejavnosti (glej vprašanje 16). Če je načrt dejavnosti kakovostno pripravljen, odhodkovne tabele nikakor ne bo težko pripraviti. Vse, kar je potrebno, je, da za vsako dejavnost zapišete, koliko sredstev zanjo potrebujete. Pri tem upoštevajte različne vrste stroškov, ki ponavadi nastajajo pri mladinskem delu:

- stroški dela (redno delo, delo po pogodbi, študentsko delo) – v akciji 1.2 programa MLADI V AKCIJI niso upravičeni,
- materialni stroški (potrošni material, literatura, tiskovine, oprema, pisarniški material, najem materiala),
- stroški prevoza,
- drugi stroški (administracija, poštni stroški, računovodske storitve, najem prostorov ...).

Pomembno je, da pri pripravi načrta navajamo realne postavke, ki naj bodo nekoliko (za približno 10 odstotkov) zvišane. To zvišanje priporočamo zaradi rezerve. Med izvajanjem projekta vedno naletimo na različne nepredvidene situacije, ki ponavadi porabo zvišajo. Če bodo navedene postavke prenizke, bomo morali za izvedbo projekta iskati dodatna sredstva. Če bodo previsoke, ne bomo mogli počrpati vseh sredstev, če bo projekt vseeno odobren. S tem škodujemo sebi in ostalim upravičencem.

Postopek priprave načrta:

Finančni načrt najlažje pripravimo tako, da zapišemo vse odhodke projekta in jih seštejemo. Ko dobimo vsoto odhodkov, se lotimo prihodkovne strani, v katero najprej zapišemo tiste prihodke, ki so nam znani. Ostale postavke prilagodimo

tako, da se skupna vsota ujema z odhodki.

Pri pripravi finančnega načrta si lahko pomagamo s katerim od tabelaričnih računalniških programov (npr. Microsoft Excel). Ti namreč omogočajo sprotno preračunavanje parametrov med tem, ko jih spreminjamo, ter v primerjavi z žepnimi kalkulatorji prihranijo ogromno časa in truda.



1	ODHODKI				
2	Vrsta	enota	št. enot	cena/enota	vrednost
3	Promocija	oglas	4	25,00 €	100,00 €
4	Autobus	ekskurzija	2	750,00 €	1.500,00 €
5	Nočitev	nočitev	80	22,50 €	1.800,00 €
6	Tisk knjige	izvod	300	2,00 €	600,00 €
7	Plasifikacija	kos	300	1,00 €	300,00 €
8	Priprava za tisk	ure	20	7,50 €	150,00 €
9	Tisk zemljevidov	kos	100	4,00 €	400,00 €
10	Opisni strošnik	mesec	12	15,00 €	180,00 €
11	Telefon	pavšal	1	40,00 €	40,00 €
12	Materiali za delavnice	pavšal	1	200,00 €	200,00 €
13	Potni stroški	km	3000	0,10 €	300,00 €
14	Hrana	prigrizek	100	1,80 €	180,00 €
15	Tisk letakov	kos	500	0,50 €	250,00 €
16	Pisarniški material	pavšal	1	200,00 €	200,00 €
17	Potni stroški	pavšal	1	200,00 €	200,00 €
18					6.400,00 €
19					
20					
21					
22					

18

Kako načrtujemo odnose z javnostmi?

Ena izmed zahtev programa MLADI V AKCIJI je tudi razširjanje rezultatov projekta. Prav zaradi tega razloga je treba že ob načrtovanju aktivnosti in pri vključevanju drugih deležnikov v proces vključiti tudi javnosti. Prav tako je morda dobro, da v skupini določimo, kdo nas bo stalno opominjal na pomen javnosti in skrbel, da bodo naša delna in končna spoznanja dosegla našo ciljno publiko. Zavedati se moramo, da je cilj programa tudi, da s svojimi aktivnostmi vplivamo na celotno družbo, in ne le na sebe.

Odnosi z javnostmi so značilna funkcija upravljanja, ki pomaga vzpostaviti in vzdrževati vzajemne kanale komuniciranja, razumevanje, sprejemanje in sodelovanje med organizacijo ter njenimi javnostmi. Predstavljajo pomembno organizacijsko funkcijo za organizacije. Večina organizacij si v sklopu odnosov z javnostmi zastavi naslednje cilje: krepitev ugleda, večanje prepoznavnosti, doseganje povezljivosti blagovne znamke z izdelkom ali storitvijo, izboljšanje komunikacije med udeleženi in nudenje večje informiranosti, krepitev pripadnosti ter morebitno vključevanje novih udeležencev v organizacijsko kulturo oz. aktivnost.

Tehnično »javnosti« v odnosih z javnostmi pomenijo ljudi, ki zaznavajo neki skupen problem ali »izziv« in začnejo razpravljati o mogočem reševanju tega problema. Pri tem moramo najprej pomisliti na to, kdo so pri tem deležniki in kako komunicirati z njimi, ter to razčleniti. Deležniki so vsi tisti, ki bi jih naši »rezultati« utegnili zanimati in bi si lahko z njimi kakor koli pomagali. Javnost najlaže informiramo prek medijev.

Če je to manjši projekt, ki se ga loteva naša skupina, moramo prav gotovo najprej pomisliti na lokalne medije: občinsko ali krajevno glasilo, lokalne radijske in televizijske postaje, lokalne portale in spletne strani ter različne virtualne medije za mreženje, kot je na primer priljubljeni Facebook. Manjši mediji so ponavadi veliko bolj odprti za sodelovanje z nami. Na večje medije na nacionalni ravni se ponavadi obračamo ob večjih dogodkih, ko je kaj zares zanimivega za širšo javnost, ter ob končnem razširjanju rezultatov aktivnosti. Preden vzpostavimo stik z njimi, je treba pripraviti načrt za odnose z javnostmi.

Kaj želimo medijem in ciljnim javnostim povedati ter kdaj. Medijem moramo postreči s svežimi in aktualnimi novicami, če jim pošljemo isti opis projekta ali aktivnosti večkrat, najbrž ne moremo pričakovati, da ga bodo objavili, čeprav to storimo v daljših časovnih razmakih. Torej je treba pripraviti načrt, ki naj sovpada z okvirnim načrtom aktivnosti.

Kdaj želimo povedati?	Kaj želimo povedati?	Komu želimo povedati?	Kaj želimo s tem pridobiti?	Opombe

Vsekakor je pomembno in najbolje, da z mediji načrtno vzdržujemo stik. Veliko več možnosti imamo, da bodo sodelovali z nami, če jih bomo o dejavnosti sproti in redno obveščali ter če bomo pri mediju poiskali primerno osebo, ki področje pokriva, in novice posredovali njej. Zato je prvi korak, da najprej pripravimo seznam ali adremo medijev, s katerimi bi radi sodelovali.

Št.	Ime medija	Kontaktna oseba in kontakt	Način komuniciranja (pisno, telefon, sestanek)	Kaj smo jim že poslali in kdaj?	Kaj je bilo objavljeno?	Opombe





Nič ni narobe, če se s predstavniki medijev sestanemo in pogovorimo, kako in s čim bi radi sodelovali. Na tak način nam tudi oni lahko povedo koristne informacije, nakažejo možnosti sodelovanja in dodajo nove ideje, na katere morda nismo pomislili.

Nikar nam naj ne zmanjka poguma, če poskušamo seznanjati javnost prek medijev, vendar nam to takoj ne uspe. Morda smo začeli v napačnem trenutku, ko se ravno dogaja kaj zelo aktualnega, zato naša novica ni deležna zadostne pozornosti. Poskusimo najti pravi naslov in znova vzpostaviti stik.

Velikokrat medijem pomaga, če jim nakažemo, na kak način želimo, da je novica (rezultat) objavljena. Pomagamo lahko, če izjavo že oblikujemo tako, da jo lahko morda še malo spremenijo in takoj objavijo. Pri tem nikar ne pozabimo na fotografije in logotipe.

Vendar nikar ne zanemarimo možnosti, ki nam jih ponuja internet. Morda spletne strani in forumi niso več tako aktualni, vendar se vseeno splača potruditi, saj nas to ne stane veliko, medtem ko omogoča dobro razširjanje naših rezultatov. Prav tako nastajajo nova orodja za mreženje, na primer Facebook, na podlagi katerih lahko prav tako »oglašujete« svojo dejavnost in osebno nagovarjate svoje prijatelje ter znance.



Mlade (in tudi večino odraslih) od načrtovanja najpogosteje odvrta naslednji trije dejavniki: dolgotrajnost, nekompetentnost in posledično padec motivacije v skupini. Kako ravnati v takšnih primerih?

- **Dolgotrajnost.** Večji kot je projekt, dolgotrajnejše je načrtovanje. Izkušen projektni vodja načrt za manjše projekte, kakršni so tudi mladinske pobude v programu MLADI V AKCIJI, naredi v eni do štirih urah. A če načrtujemo v timu, se procesi podaljšajo. Tisti, ki prvič načrtujejo, najbrž ne pričakujejo vnaprej takšnega procesa. Zato je najboljša preventiva pred utrudljivo dolgotrajnostjo, da
 - jih s tem seznanimo,
 - načrtovanje pripravimo dinamično (z različnimi metodami) ali
 - ga po možnosti razdelimo v več manjših sklopov ali srečanj skupine.
- **Nekompetentnost.** Načrtovanje je obrt, ki se je moramo priučiti. Kot pri vsaki drugi obrti se najlaže tudi tu učimo kar z delom in vsak naslednji izdelek je ponavadi v primerjavi s prejšnjim boljši. Ko še nimamo občutka za načrtovanje, je lahko načrt zelo nerealen. V takšnem primeru si omislimo kompetentnega inštruktorja, ki nam bo pri tem pomagal. Če to ni mogoče za celotno načrtovanje, naj končni načrt pregleda neko, ki se na to spozna, pri čemer ga prosimo za povratno informacijo. Morda nam lahko kdo pokaže kakšen že uspešno izpeljan projektni načrt, saj se na konkretnih primerih mnogi najlaže učimo.

- **Padec motivacije v skupini.** Ločiti velja med trenutnim in trajnim padcem motivacije. Trenutni padec lahko premagamo že s krajšim odmorom, kakšno igro ali drugo sprostivijo. Če gre za trajnejši padec motivacije, se vprašajmo, kaj posameznike vseeno motivira za izvajanje pobude.
 - Morda večino motivira samo neka specifična dejavnost in ne celoten projekt. V tem primeru jih je morda bolje vključiti le v načrtovanje tistega dela.
 - Morda so nekateri spoznali, da je s takšnim projektom nekoliko več dela, kot so si najprej predstavljali. V takšnem primeru jih najlaže spodbudi nekdo, ki je v celotnem procesu že večkrat sodeloval in ve, na kaj je treba biti pozoren. Prav to je v fazi načrtovanja tudi vloga inštruktorja.



20

Ali naj se pri izvajanju pobude še s kom povežemo?

Priprava in izvedba pobude pogosto zahtevata znanja, ki jih znotraj trenutne skupine nimamo. To je lahko znanje s področja upravljanja projekta, tehnično znanje, potrebno za izvedbo posameznih aktivnosti, strokovno znanje s področij, povezanih s samim namenom ali temo mladinske pobude, ali dostop do ciljne skupine pobude. Nekatera znanja in informacije lahko pridobimo v kratkem času (preberemo literaturo, se udeležimo izobraževanj ...), medtem ko za druga potrebujemo dalj časa. Načrtovanje mladinske pobude je proces, ki traja nekaj časa, zato je to priložnost, da lahko nekatera znanja pridobimo, vendar kadar ocenimo, da bi tovrstna priprava zahtevala preveč časa in volje članov tima, je smiselno, da se za pripravo in izvedbo pobude povežemo z drugimi.

Dopolnitev tima

Če se odločimo za dopolnitev tima, je treba nove člane vključiti v proces načrtovanja čim prej. Prav tako kot vsi drugi člani se morajo tudi novi člani tima strinjati z idejo pobude, vrednotami, ki jih zastopamo, nameni in cilji ... Včasih je zato treba ponoviti dele procesa načrtovanja, ki so že potekali, saj le tako novi člani v pobudo vnesejo tudi svoje želje in potrebe ter lastne ideje. (primer 1)

Partnerstvo znotraj okvira mladinske pobude

Včasih je smiselno, da se za pripravo in izvedbo pobude povežemo z drugo skupino, to je neformalno skupino ali celotno organizacijo. Vprašanje, na katero si moramo odgovoriti pri vzpostavljanju tovrstnih povezav, je, kaj bosta oba partnerja (skupini) imela od sodelovanja. Če bo sodelovanje obema skupinama prinašalo dodano vrednost, je partnerstvo smiselno. Pogoj za uspešno sodelovanje je usklajenost vrednot in idej. (primer 2)

Primer 1:

Timu, ki je pripravljala tabor za skupino romskih otrok, so se priključili novi člani. Medtem ko je bilo članom tima, ki so na tovrstnih taborih že sodelovali, jasno, da prebivalci naselja nimajo radi, da obiskovalci fotografirajo njihova bivališča, so jih novi člani vztrajno fotografirali. Posledica tega so bili napeti odnosi med izvajalci tabora in domačini. Šele ko so novim članom skupine postavili jasna pravila o fotografiranju, je tabor potekal tako, kot je bilo zamišljeno. Odstopanje se je pojavilo zato, ker je prvotna skupina pri načrtovanju projekta poseben poudarek namenila spoštovanju zasebnosti Romov, medtem ko se tisti, ki so se pridružili kasneje, z vrednoto spoštovanja zasebnosti niso srečali na tak način.

Primer 2:

Skupina mladih se je ukvarjala s plesom in je želela pripraviti pobudo, v okviru katere bi mladim

iz blokovskega naselja predstavili hip-hop kot del urbane kulture. Da bi pritegnili še večjo skupino mladih, so se povezali s skupino, ki je izdelovala grafito. Glede na skupne interese in ideje o promociji urbane kulture so pobudo pripravili skupaj. Tako sta obe skupini dosegli več mladih, hkrati pa je pobuda povzročila tudi trajne spremembe v naselju v obliki grafitov, ki so jih mladi prebivalci ustvarili sami.

Primer 3:

Skupina mladih se je odločila, da bo pripravila tabor za begunske otroke. Ker so iskali prostor za tabor, so se povezali s taborniško organizacijo. Taborniki so skupini zagotovili opremo in osebo, ki je zanjo skrbela, medtem ko so prostovoljci so pripravili in izvedli celoten načrtovani program za begunske otroke. Kasneje so v okviru aktivnosti tabornikov mladi, ki so sodelovali pri pobudi, predstavili svoje delo tabornikom in tako poskrbeli za širjenje rezultatov mladinske pobude.

Partnerstvo z zunanjimi izvajalci

Včasih se lahko povežemo tudi s skupinami ali organizacijami, ki jih ne bomo neposredno vključili v pobudo, vendar nam lahko partnerstvo z njimi vseeno pomaga pri uresničitvi zastavljenih ciljev. Še vedno je idealno, če ima partnerstvo sinergijski učinek, vendar ni nujno, da se aktivnosti skupin neposredno dopolnjujejo. (primer 3)



Kako izpolniti obrazec prošnje?

21

Kje najdem obrazec?

Na spletni strani www.mva.si lahko v rubriki »Obrazci« najdete obrazec za prijavo in obrazec za poročilo.

22

Kako je obrazec strukturiran?

Prvi del obrazca je namenjen osnovni predstavitvi projekta. Pozorni bodite na trajanje projekta (od tri do 18 mesecev).

V drugem in tretjem delu se predstavi prijavitelj in tudi partnerji, če je vaša pobuda transnacionalna.

Četrty del je namenjen podatkom o udeležencih in inštruktorju.

V petem delu predstavite pobudo – od kod ideja, kakšni so cilji pobude, kako bo potekala, kakšna bo evalvacija, kakšna je vsebina, kakšne razsežnosti bo imela, kako jo boste predstavljali, komu boste predstavili rezultate, ali ste mladi z manj priložnostmi ali jih boste vključili v projekt.

Šesti del je predstavitev finančnega načrta.

Pri predstavitvi bančnih podatkov v sedmem delu neformalne skupine navedejo podatke za osebni račun vodje skupine (obvezen je originalen podpis).

V sedmem in osmem delu je potreben podpis vodje neformalne skupine ali zakonitega zastopnika (če pobudo prijavljajo mladi v okviru organizacije).

Zelo pomembno obdobje pri mladinski pobudi je **čas priprave**. Podrobno ga opišite – od nastanka ideje vse do pripravljalnega obdobja za začetek projekta in zastavljenih učnih ciljev.

Pozornost namenite tudi predstavitvi **evalvacije** (več o tem v poglavju o evalvaciji) – kako boste že sproti preverjali potek pobude, predstavite končno evalvacijo, ko boste evalvirali tudi doseganje učnih ciljev (kdaj jo predvidevate, kdo se je bo udeležil, vsaj okvirno predstavite, kako bo potekala).

Predložiti morate tudi **pregled predvidenih aktivnosti** – katere aktivnosti načrtujete in kdaj. Naj bo razvidno, kdaj bodo potekale, koliko časa bodo trajale in komu so namenjene.

Vlogo inštruktorja (glej vprašanje 11) je treba dobro predstaviti, da so stroški zanj upravičeni. Pozorni bodite, da inštruktor podpira proces dela v skupini.

Razširjanje in uporaba rezultatov potekata že med projektom samim. Če predvidevate še dodatno razširjanje rezultatov, naj se to dogaja ob koncu projekta, saj tako ne dosegate več glavnih ciljev pobude, ker ste te že dosegli. Pozorni bodite, da se predstavitev finančnih sredstev ujema z vsebino, ki jo tu predstavite.

Pri predstavitvi **finančnega načrta** bodite pozorni na enačbo prihodki – odhodki = dobiček. Če pobuda ustvarja dobiček, ne more pridobiti finančnih sredstev iz programa MLADI V AKCIJI. Finančnih sredstev iz tega programa prav tako ne morete pridobiti, če je delež sofinanciranja drugih financerjev visok, ker v tem primeru ne gre za pobudo v okviru, ki ga postavlja program MLADI V AKCIJI.

Pri prijavi na razpise je pomembno, da upoštevamo smernice in omejitve iz razpisa. Izdelamo lahko tudi kontrolni seznam, ki ga preverimo, preden oddamo prijavnico.

Pri prijavi mladinske pobude v okviru programa MLADI V AKCIJI velja naslednje:

23

Na katera vprašanja moram biti pri prijavi še posebno pozoren?



24

Na katere formalnosti moram biti pozoren pri prijavi?





Označi, kaj je izpolnjeno/že narejeno

Spremní dopis k prijavnici (povemo, da pošljamo prijavnico za mladinske pobude, lahko omenimo tudi priloge, če jih imamo).	
Napisan naslov na kuverti: MOVIT NA MLADINA, Dunajska 22, 1000 Ljubljana	
Prijavnica je oddana na pravem obrazcu in je izpolnjena v celoti .	
Pravočasno oddana prijavnica na enega od petih rokov v letu: 1. februar, 1. april, 1. junij, 1. september, 1. november Prijavnica je pravočasno oddana, če je na kuverti poštni žig z datumom prijavnega roka ali datumom pred tem.	
Projekt se lahko začne tri mesece po prijavnem roku , vendar ne pozneje kot osem mesecev po prijavnem roku.	
Za projekte, ki se začnejo v času:	je prijavni rok:
od 1. maja do 30. septembra	1. februar
od 1. julija do 30. novembra	1. april
od 1. septembra do 31. januarja	1. junij
od 1. decembra do 30. aprila	1. september
od 1. februarja do 31. julija	1. november
Prijavnico je podpisala oseba, ki je pooblašena , da v imenu prijavitelja prevzame pravno zavezujoče obveznosti (zakoniti zastopnik organizacije ali vodja neformalne skupine).	
Izjavo pod materialno in kazensko odgovornostjo je podpisala oseba, ki je pooblašena , da v imenu prijavitelja prevzame pravno zavezujoče obveznosti.	
Proračun je sestavljen v skladu s finančnimi pravili programa MLADI V AKCIJI.	
Prijavnica mora biti izpolnjena v ustreznem jeziku (v Sloveniji v slovenščini, če se prijavljate kje drugje, pri Nacionalni agenciji preverite, kateri jezik zahtevajo).	
Prijavnica mora biti natipkana .	
Dodana so vsa dokazila : Nevladne organizacije: <ul style="list-style-type: none">• pravilno izpolnjen in podpisan obrazec z bančnimi podatki (sestavni del prijavnega obrazca),• izpis iz registra ter potrdilo o zavezanosti za DDV (v državah, v katerih sta številka trgovskega registra in številka DDV isti, je dovolj predložitev le enega od obeh dokumentov). Posamezniki: <ul style="list-style-type: none">• pravilno izpolnjen in podpisan obrazec z bančnimi podatki (sestavni del prijavnega obrazca),• fotokopijo osebne izkaznice in/ali potnega lista.	
Upravičeni udeleženci : Mladi v starosti med 18. in 30. letom z zakonitim prebivališčem v programski državi. Mladi, mlajši od 18 let, lahko sodelujejo, če je v projekt vključen tudi inštruktor.	
Število udeležencev : <ul style="list-style-type: none">• Nacionalna mladinska pobuda: Vključeni morajo biti najmanj štirje udeleženci v skupini.• Transnacionalna mladinska pobuda: Vključenih mora biti najmanj osem udeležencev, vsaj štirje v vsaki skupini.	
Kraj aktivnosti : <ul style="list-style-type: none">• Nacionalna mladinska pobuda: Aktivnost se mora odvijati v državi, v kateri je bila prijavljena.• Transnacionalna mladinska pobuda: Aktivnost se mora odvijati v državah enega ali več prijaviteljev.	
Trajanje projekta: Od treh do 18 mesecev.	
Trajanje aktivnosti: Znotraj projekta.	
Program (pregled aktivnosti) mora biti priložen prijavnemu obrazcu.	
Nadaljnji pripravljalni obisk (samo za transnacionalne mladinske pobude). Če projekt predvideva nadaljnji pripravljalni obisk, so merila za njegovo upravičenost naslednja: <ul style="list-style-type: none">• Trajanje obiska: največ dva dneva (izključeni dnevi potovanja).• Število udeležencev: do dva udeleženca na skupino. Eden od udeležencev je lahko inštruktor.• Program NPO-ja: dnevni urnik mora biti priložen prijavnemu obrazcu.	

Kateri stroški so pri mladinski pobudi upravičeni in kateri ne?

Upravičeni so stroški, ki:

- nastanejo med trajanjem projekta,
- so namenjeni izključno za izvedbo pobude,
- so zmerni in utemeljeni ter ustrezajo načelom dobrega (gospodarnega) finančnega poslovanja,
- so prepoznavni, preverljivi in podprti z izvirnimi dokazi,
- so skladni s predstavljeno vsebino pobude,
- dejansko nastanejo zaradi izvedbe pobude.
- Nakup opreme je upravičen samo, če je nujen za izvedbo glavnega cilja, ne predstavlja večine stroškov in ne pomeni ustvarjanja dobička. Mladinske pobude so usmerjene v procesno učenje skupine mladih, čemur naj bi sledili tudi predvideni stroški v mladinski pobudi. Uporaba opreme se lahko načeloma obračuna le na podlagi obračuna amortizacije opreme, razen če gre za obsegu pobude primerno količino drobnega inventarja. Investicije niso upravičen strošek v okviru programa MvA.
- Če so potni stroški povezani z dosegom glavnih ciljev pobude, so upravičeni, vendar samo v omejeni višini (to ne more predstavljati večine zaprosenih sredstev).
- Zaprošanje za obnovo prostorov ni mogoče.
- Honorarji za predavatelje ali druge izvajalce niso upravičeni. Izjema je samo, če so to simbolični zneski in te osebe predstavljajo vsebino, ki se jo morajo izvajalci pobude nujno naučiti za izvedbo. O upravičenosti takšnega stroška odloča Nacionalna agencija za vsak primer posebej v skladu s potrebami skupine in vlogo inštruktorja. (*primer 1*)
- Najem prostorov je mogoč samo v sorazmernem deležu – v primernih zneskih, ki ustrezajo času, ko ste prostor res uporabljali. (*primer 2*)
- Dotacija programa MLADI V AKCIJI ne sme kriti vseh stroškov, prijavitelj mora zagotoviti sofinanciranje. Pobuda ne sme ustvarjati dobička.

Primer 1:

Če je vaša pobuda povezana z gledališčem, ne morete najeti strokovnjaka, ki vas bo učil ene od tehnik in mu boste za to plačali visok honorar (npr. 500 eur). To lahko opravi prostovoljno ali za zelo simbolično vsoto, lahko pa za to prosite nekoga, ki to izvaja ljubiteljsko ali je študent, tako bo vsota lažje simbolična. Vendar ne morete najeti nekoga, ki bo delal namesto vas.

Primer 2:

Če imate dva dni v mesecu triurno delavnico v organizaciji, ki tudi sama plačuje najemnino za svoje prostore, vam ne morejo zaračunati najemnine za dva dni, ker ni šlo za celodnevno aktivnost.

Kaj lahko prikažemo kot lasten vložek v projekt?

Med lastne vire spadajo prispevki v naravi.

Vrednost prispevkov v naravi ne sme presegati:

- dejanskih nastalih stroškov, za katere imate ustrezne računovodske listine od tistih oseb, ki so vam te prispevke dale v brezplačno uporabo in zanje same krile nastale stroške (*primer 1*).
- vsote, ki jo ima ta prispevek na trgu (*primer 2*).

Vrednost teh prispevkov mora biti razvidna tako pri prihodkih kot pri odhodkih (všteta je npr. v vsoto za hrano).

Primer 1:

Primer: Če ste kot donacijo dobili jogurte, žonglerske žogice ..., morate za dokazilo o tem priložiti dokument (npr. dobavnico), ki ga je izdal tisti, ki vam je pripomočke dal, pri čemer mora biti na njem napisano, kolikšno vsoto ta donacija predstavlja.

Primer 2:

Če vam je sosed podaril zabojo krompirja, lahko njegovo vrednost predstavite največ do višine cene, ki jo ima krompir sicer v prodaji. Kmet naj podpiše izjavo, da vam je podaril zabojo krompirja.)

27

Ali nam lahko kdo svetuje pri izpolnjevanju obrazca?

Obrnete se lahko na Nacionalno agencijo:

- udeležite se lahko delavnic za izpolnjevanje prošenj, ki potekajo običajno pribl. tri tedne pred prijavnim rokom,
- zaprosite lahko tudi za pregled izpolnjene prošnje,
- dogovorite se lahko za osebno svetovanje,
- vprašanja lahko postavite tudi po telefonu ali e-pošti.

28

Kako poteka postopek izbire in kdaj lahko pričakujemo odgovor?

Nacionalna agencija najprej pregleda formalnosti. Če projekt izpolnjuje vse formalne pogoje, sledi ocenjevanje kakovosti vsebine. Potem selekcijski odbor (sestavljen iz zunanjih ocenjevalcev) predlaga Nacionalni agenciji, kateri projekti bodo podprti. O izbiri projektov so prijavitelji obveščeni v drugem mesecu po prijavnem roku.

Kako vključiti tim v načrtovanje?

29

Kako motivirati tim za načrtovanje?

Vsak od nas se motivira sam in nikogar ne moremo motivirati mi, čeprav bi včasih želeli, da bi bilo drugače. Na koncu se vsak posameznik odloča, kaj želi in česa ne, kaj ga motivira in kaj ne. Mi lahko na odločitve posameznika vplivamo le tako, da ga vodimo pri spoznavanju njegovih želja, da mu predstavimo različne poglede na isto situacijo, da mu povemo, kdaj je zašel s poti, ter da ga spodbujamo, kadar je na pravi poti.

Želja in volja

Človek občuti željo, kadar neki cilj oceni kot pomemben. Želja je občutek težnje, da bi nekaj imel, naredil, dosegel ali ustvaril. Zato je za sam nastanek želje pomembna mentalna predstava o stanju v prihodnosti, ta katero si prizadevamo. Željeno stanje je vedno stanje v prihodnosti, saj takrat, ko to stanje dosežemo, občutimo zadovoljstvo, želja, ki nas je vodila do tja, pa izgine. Pot do uresničene želje je lahko včasih izjemno kratka (pritisnem na gumb in računalnik se prižge), drugič lahko traja leta (učenje tujega jezika).

Za zadovoljitev srednjeročnih in dolgoročnih želja so potrebni kompleksnejši obrazci vedenja, kot so potrebni za zadovoljitev kratkoročnih želja (učenje plesa zahteva določeno število poskusov in treningov, preden smo zadovoljni s svojimi dosežki). Ker je želja motivator le takrat, kadar jo občutimo, sama po sebi ni dovolj, da bi nas vodila v dolgotrajno aktivnost. Zato moramo za dosego zastavljenih ciljev aktivirati tudi svojo voljo. To pomeni, da se zavestno odločimo, da bomo zastavljeni cilj dosegli. (primer)

Primer:

Vsi vemo, da je potrebnih veliko ur treninga, da bi uspešno pretekli maraton. Če bi človek treniral le takrat, ko si zaželi preteči maraton, bi bilo treningov verjetno premalo, saj deževen dan hitro vpliva na željo po tekanju po gozdu. Človek, ki se je zavestno odločil, da bo pretekel maraton, bo treniral tudi, kadar dežuje.

Kaj je motivacija?

Motivacija je proces, v katerem usmerimo dejavnosti k cilju, k zadovoljitvi želje oziroma potrebe¹, ki je izzvala našo motivacijo. Ljudje poskušamo zadovoljiti svoje potrebe, ko so le-te zadovoljene, se pojavijo nove, ki nas motivirajo naprej.

Prepoznavanje resničnih potreb posameznika

Posameznik ima veliko različnih potreb in da bi jih spoznali, se mu moramo posvetiti. Nekatere potrebe so povezane s posameznikovim razvojem, druge s temeljnimi človekovimi potrebami, tretje pa so posameznikove srednjeročne in dolgoročne želje.

Potrebe mladih, ki so udeleženci in ustvarjalci naših pobud, bi lahko povzeli v naslednji seznam (Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah, poglavje 3, stran 6):

- »pripadnost skupini: biti v družbi z vrstniki,
- biti sprejet, zaželen: nekomu nekaj pomeniti, lahko povem svoje mnenje, moje predloge drugi upoštevajo,
- biti uspešen: sposoben doseči nekatere stvari in si s tem utrjevati samopodobo,
- biti cenjen,
- izkazati se.

Poleg potreb, ki izhajajo iz razvoja in temeljnih potreb posameznika, je treba spoznati tudi človekove dolgoročne želje. Edini način, da te želje spoznamo, je, da nam jih posameznik predstavi. Za tako spoznavanje želja lahko uporabimo različne bolj ali manj strukturirane aktivnosti:

- pogovor s posameznikom,
- prikaz sebe čez določen čas v različnih tehnikah (risanje svojega »portreta« čez 10 let, vodena fantazija, predstavitve svojih želja v obliki fotografskega kolaža, fotostripa, kratkega filma ...),
- tehnike dopolnjevanja (metoda odprtih vprašanj, projekcijske tehnike, metoda knjižnih naslovov ...).

Prepoznavanje resničnih omejitev

Za motivacijo je poleg prepoznanega cilja (želja in potreb) pomembna tudi pot, kako bomo cilj dosegli. Zato moramo spoznati tudi realne omejitve, ki bi nas lahko pri skupnem doseganju ciljev ovirale.

Priprava mladinske pobude ni le stvar želje, temveč stvar volje članov tima. Če je posameznik že pred začetkom projekta ali med načrtovanjem toliko obremenjen, da ne bo imel časa za sodelovanje pri izvedbi, se je treba o tem pogovoriti, saj bo lahko le tako v timu prevzel primerno vlogo. (*primer*)

Osnova za motivacijo v vseh fazah projekta od načrtovanja do zaključka je občutek, da smo sami del projekta. Ko se pripravljamo na projekt, moramo najprej spoznati potrebe, ki jih imamo sami, če se v potrebah prepoznamo in imamo voljo, da bi jih zadovoljili, bomo lahko sodelovali v vseh fazah projekta. Hkrati morajo biti naše potrebe in potrebe okolja, ki jih zadovoljujemo skozi mladinsko pobudo, usklajene, sicer pobuda ne bo uspešna.



Primer:

Primer: Če pripravljamo projekt, ki bo potekal med poletnimi počitnicami, se moramo zavedati, da bodo člani tima, ki še študirajo, imeli veliko dela za izpiti tik pred začetkom projekta. Mladi zaposleni morda ne bodo dobili dovolj prostih dni, da bi lahko bili prisotni ves čas izvedbe poletnih aktivnosti, tisti pa, ki so odvisni od stalne pomoči drugih, morda ne bodo mogli z nami v planinsko kočjo, v kateri želimo izvesti program.

Pogosto se zgodi, da postanejo sestanki med načrtovanjem nezanimivi, saj veliko časa sedimo in se pogovarjamo. Tak način dela je najprimernejši le za manjšo skupino ljudi (čeprav se najpogosteje uporablja). Z drugimi metodami dela lahko proces načrtovanja (iskanja predlogov namenov, ciljev, aktivnosti ...) pospešimo, povečamo njegovo učinkovitost ter zanimivost, kar ohranja našo motiviranost. Nekaj mogočih metod:

Brenčeče skupine (buzz groups)

Udeleženci se razdelijo v skupine v velikosti od dveh do štirih članov in v kratkem času razpravljajo o vprašanju ali dveh, ki jim ga zastavi voditelj. Pogovori naj trajajo od ene do deset minut. Minuto pred koncem voditelj napove konec. Po zaključku pogovorov vsaka skupina predstavi ugotovitve. V majhni skupini se udeleženci lažje izrazijo kot v večji, zato je tudi zbranih idej več.

Možganska nevihta (brainstorming)

Glej vprašanje 9.

Snežna kepa (snowball)

Metoda je primerna za združevanje podobnih idej v večje sklope. Kadar imamo na voljo več rešitev za postavljeno vprašanje (na primer zbrane ideje po viharjenju možganov), jih zapišemo vsako na svoj samolepilni listič. Misli začnemo združevati po podobnosti v večje sklope. Kadar ista ideja spada v več sklopov, dodamo nov listič z isto idejo, tako da se lahko ponovi. Tako izdelamo tematske sklope mogočih rešitev problema, ki jih lahko uporabimo pri pripravljanju namenov projekta.

Metoda je primerna za manjše skupine.

Sekljanje (slice and dice)

Ta metoda nam lahko pomaga izboljšati neki izdelek (npr. našo pobudo). Proces poteka po naslednjih korakih.

1. Izpostavite problem.
2. Analizirajte problem in izpostavite čim več njegovih komponent (delov).
3. Posvetite se vsakemu posameznemu delu (komponenti) in poskušajte najti čim več načinov za spremembo oziroma izboljšanje.
4. Poskusite, ali je predstavljene rešitve mogoče združiti v smiselne sklope.
5. Trudite se, da bo vaš miselni tok čim bolj tekoč.

(primer)

Ostali napotki:

- Skupina se lahko med seboj tudi dogovori, da bo srečanja vsakič vodil eden izmed članov – če je to seveda mogoče, saj ima vsak vodja svoj stil vodenja.
- Prav tako lahko v zvezi s tematiko, ki je za našo skupino pomembna, povabimo zunanje goste ali odidemo kam na obisk. Menjava prostora je

Primer:

Vzemimo plakat za festival, ki ga je član tima izdelal, pa ga želimo nadgraditi. Naštejmo čim več njegovih lastnosti: oblika, material, velikost, barve, osrednji motiv ... Sedaj poiščemo čim več nadomestnih možnosti za vsako od naštetih lastnosti. Ko jih imamo veliko, razmislimo, kako bi bil videti plakat, če bi na novo kombinirali vse mogoče naštete lastnosti.

lahko tudi dobrodošla sprememba, namesto na običajen sestanek se lahko odpravimo tudi na sprehod in s tem bolj zadovoljimo tiste člane skupine, ki jim gibanje pomaga pri razmišljanju in učenju.

- Morda si lahko pomagamo s kratkim odlomkom iz filma, ki se ukvarja s podobno tematiko, in se pogovarjamo o njem ter hkrati iščemo povezave in nove ideje za lastno delo.
- Več metod za spodbujanje kreativnega reševanja problemov lahko najdete na spletni strani http://www.mycoted.com/Category:Creativity_Techniques (z dne 11. 9. 2008).

Srečanja članov tima so pomembna, saj je to čas skupnega dela ali koordinacije dela, ki so ga prevzeli posamezniki. Oblika srečanja je odvisna od njegovega namena. Če je namen srečanja, da utrdimo vezi med člani skupine, bo srečanje potekalo povsem drugače, kot če je namen usklajevanje časovnih okvirov za izvedbo posameznih aktivnosti. Namenu srečanja bo torej podrejena oblika srečanja. Če gre za formalna vprašanja, bosta tudi vzdušje in način dela bolj formalna, če gre za neformalno druženje, bo oblika drugačna.

Namen srečanja

Srečanje lahko ima le enega ali več namenov. Najpogosteje se za srečanja odločamo zaradi naslednjih namenov:

- sprejemanje odločitev (kako bo skupina ravnala v prihodnosti, kaj bomo storili ...);
- zbiranje mnenj, idej, informacij, predlogov, da bi lažje sprejeli skupne odločitve;
- razlaga, predstavitev, prenos informacij od posameznika na skupino;
- izmenjava informacij (o tem, kako napredujemo oziroma kaj se dogaja v projektu);
- zbiranje idej v obliki različnih metod;
- poizvedovanje o vzrokih in naravi problema, s katerim se srečujemo;
- gradnja skupine ...

Vsak od teh namenov je lahko razlog za sklic srečanja in pogosto se zgodi, da ima srečanje več namenov (vsaka točka dnevnega reda svojega). Pomembno je, da se vsi udeleženci namenov srečanja zavedajo, saj bodo lahko le tako sodelovali po svojih najboljših močeh.

Udeleženci srečanja

Za nekatera srečanja potrebujemo vse člane skupine (ko načrtujemo, vrednotimo ...), za druga ne (koordinacijski sestanki posameznih skupin, dogovori o podrobnostih, ki ne zadevajo vseh ...). Odločitev o tem, koga bomo na srečanje povabili, je odvisna od tega:

- kdo ima informacije, ki jih potrebujemo,





- kdo prevzame odgovornost za dogovorjeno,
- kdo bo moral izvesti dogovorjeno.

Udeleženci se lahko glede na dnevni red srečanja tudi menjajo, saj morda potrebujemo informacije nekoga le pri eni točki dnevnega reda. Pomembno je, da ljudje, ki jih potrebujemo, pridejo, saj srečanje drugače ne bo doseglo svojega namena. Če se nekdo pogosto ne udeležuje srečanj, se je treba vprašati, ali še lahko prevzema mesto v timu, ki mu je bilo dodeljeno.

Priprava srečanja

Sposobnost, da se pripravimo na srečanje, je odvisna od tega, ali smo vabilo na srečanje dobili pravočasno in ali vabilo vsebuje vse ključne točke:

- datum, ura, kraj in predvideno trajanje srečanja,
- navzoči in njihove vloge (vodja, zapisnikar ...),
- namen srečanja (odločanje, posredovanje informacij, zbiranje idej, druženje ...),
- potrebno gradivo ali pričakovane priprave,
- dnevni red s točkami in potrebnim gradivom ter imeni oseb, ki bodo predstavile posamezne točke (POZOR: Če gre za sestanke, ki potekajo redno, je prva točka vedno zapisnik prejšnjega sestanka.),
- postopek, po katerem lahko dopolnimo točke dnevnega reda (ali lahko posameznik svoje dopolnitve dnevnega reda predlaga na srečanju ali je treba to storiti vnaprej).

Za manj formalna srečanja je lahko vabilo tudi ustno, vendar mora biti še vedno jasen namen srečanja.

Izvedba srečanja

Učinkovita izraba časa na srečanju je odvisna od tega, ali imamo načrt srečanja, ki ustreza namenu in udeležencem sestanka, ter seveda tudi od tega, ali načrt upoštevamo.

Pri sestankih nam lahko pomaga tudi plakat ali tabla, na katero zapisujemo ključne misli, informacije in predloge. Prednosti takega pripomočka so:

- lažje se osredotočimo na razpravo,
- zamisli se ne izgubijo, ampak jih vsi vidijo,
- misli na tabli nam olajšajo pripravo zapisnika,
- ne izgublamo časa s tem, da bi stvari ponavljali, saj vidimo, o čem smo že govorili,
- zapisane predloge in ideje lahko obravnavamo zaporedoma, pri čemer udeležencev ni strah, da bi se njihovi predlogi med razpravo izgubili.

Zapisnik srečanja

Zapisnik je način, kako dokumentiramo dogovore na sestanku. Zapisnik je lahko dobesedni zapis dogajanja na sestanku, lahko pa so v njem zapisani le pomembne izjave in sklepi.

Dobesedni zapisnik sestanka uporabljamo takrat, kadar želimo drugim predstaviti vse, kar je bilo povedano. Tovrstni zapisniki se delajo predvsem takrat, kadar so vse izjave na sestanku pomembne. Sicer je tovrstno beleženje dogajanja manj smiselno, saj zanj potrebujemo veliko časa in energije.

Najpogosteje je zapisnik sestanka pripravljen v obliki sklepov (zaveza za izvedbo) k posamezni točki dnevnega reda.

Zapisniki sestankov in zapisi o drugih srečanjih se lahko uporabijo tudi kot orodje za spremljanje napredka pri projektu ter predstavljajo osnovo za vrednotenje opravljenega dela.

Zapisnik sestanka je videti tako:

Organizacija

Zapisnik (česa ... vseh? Projektnega odbora? Nadzornega sveta ...)

Prisotni:

Odsotni:

Opravičeni:

Dnevni red:

Sestanek je potekal: (datum, ura in prostor)

Točka 1: Dopolnitev dnevnega reda

Sklepi:

Točka 2: Sprejetje zapisnika prejšnjega sestanka

Sklepi:

Točka 3: dnevni red 1

Sklepi:

.....

Točka x: Razno

Sklepi:

Sestanek se je končal ob ____.



Poglejte tudi vprašanje 51 o pomembnosti sestankov in vprašanje 30 o metodah, s katerimi lahko srečanja popestrite.

Trajanje srečanja

Morda se nekaterim članom, ki imajo natančnejši urnik, zdi pomembno vedeti, kako dolgo bo srečanje sploh trajalo. Pri nekaterih skupinah je smiselno vnaprej določiti, da bo srečanje trajalo približno eno uro.

Kraj srečanja

Kraj srečanja mora biti prav tako ugoden za vse. Pri določanju kraja srečanja moramo razmišljati tudi o dostopnosti – ali bodo lahko ob določeni uri vsi prišli tja, ali bo dovolj parkirnih mest, ali vozi do tja avtobus, ali ima morda kdo predsodke pri izbiri prostora. Nesmiselno bi bilo namreč člane izgubljati zaradi takšnih vprašanj.

32

Med načrtovanjem smo s člani tima ugotovili, da ne najdemo skupne poti. Kako naprej?

Ko skupina načrtuje, imajo člani pogosto občutek, da vsi govorijo o isti stvari, ko se o tem pogovarjamo podrobneje, se lahko izkaže, da to ne drži. Kaj storiti takrat, je odvisno od tega, kje se je zapletlo. Najprej je treba odkriti, kje je nastala razlika v razumevanju oziroma konflikt, nato temu sledi reševanje. Skupina se lahko odloči, da spremeni načrt, ki je nastal do sedaj, skrajna možnost je lahko tudi prekinitve sodelovanja nekaterih članov.

Konflikti so lahko, čeprav so neprijetni, dober katalizator dogajanja v skupini in osnova za še trdnejše povezovanje, seveda le če jih rešimo konstruktivno. Več o reševanju konfliktov lahko preberete v vprašanju 61.

Pomembno je, da pri reševanju nesporazumov, različnih videnj oziroma konfliktov ljudem dopustimo, da sodelujejo, kolikor zmorejo in znajo, predvsem pa spoštujemo njihovo mnenje. Če bo konflikt rešen konstruktivno ob spoštovanju med člani tima, bo razrešitev delovala kot povezovalni element, drugače bo nastal razdor in v najslabšem primeru tim razpadel.

33

Kako v načrtovanje vključiti mlade iz drugih držav ob prijavljanju mednarodne mladinske pobude?

V procesu načrtovanja je izredno pomembno, da spoznamo potrebe, ki bodo kasneje osnova za načrt pobude. Če v pobudo vključujemo tudi mlade iz tujine, moramo pri spoznavanju potreb upoštevati tudi njih ter njihove želje in potrebe. Če skupino poznamo že od prej in imamo vzpostavljene stike, ki so več kot le izmenjava informacij, bomo tudi njihove potrebe lažje spoznali, prav tako bo lažji proces sodelovanja pri načrtovanju pobude. Če skupine ne poznamo od prej, je treba njene predstavnike čim prej spoznati, da jih lahko vključimo v vse faze načrtovanja in izvedbe pobude.

Idealno je, kadar je mogoče urediti srečanje med skupinama, da se spoznata in začneta skupaj opredeljevati potrebe in načrtovati pobude. Kadar to ni mogoče, lahko uporabimo različna spletna orodja, kot sta elektronska pošta in skupno urejanje spletnih dokumentov (kot so Google Dokumenti ali dokumenti, objavljeni na spletnih straneh), za predstavitve skupin lahko uporabljamo tudi predstavitve na portalih spletnih skupnosti, kot so Facebook, MySpace, iSpace ...



IZVEDBA

Kako izvajamo projekt?

Omenili smo že, da projektno delo na splošno delimo v tri faze: fazo načrtovanja, fazo izvedbe in fazo evalvacije. Tretja faza, zaključna evalvacija, nam pomaga videti, kako je projekt potekal, in načrtovati nadaljnje korake. Koristna je za izvajanje nadaljnjih projektov.

V vsakem projektu se določene spremembe in nepredvidljive situacije pojavljajo že med izvedbo. Da se na takšne spremembe lahko odzivamo, jih moramo najprej zaznati. Pri tem nam pomaga **monitoring ali spremljanje projekta**, ki je opredeljen kot načrtno zbiranje podatkov med trajanjem projekta z namenom spreminjanja poteka projekta.

Z izvajanjem monitoringa lahko v projektu prej opazimo in popravimo napake, medtem ko lahko sproti izkoristimo tudi področja, ki nam gredo od rok bolje, kot smo predhodno načrtovali. Stranski proizvod monitoringa je kakovostna dokumentacija o našem delu.

Monitoring lahko izvajamo, ko imamo dobro izdelan projektni načrt in ko se na osnovi tega načrta odločimo, katere podatke potrebujemo. Podatke, ki jih potrebujemo, moramo sproti zbirati, analiziramo pa jih v določenem trenutku trajanja projekta.

Glavne težave pri izvajanju monitoringa ponavadi niso v metodah zbiranja podatkov. Najpomembnejše je iz zbranih podatkov pridobiti koristne informacije. O ugotovitvah spremljanja skupino ponavadi obveščamo na sprotnih srečanjih. Smiselno je, da so srečanja in analize na začetku, ko projekt šele uvajamo, pogostejši kot kasneje.

(primer)

34

Monitoring ali spremljanje projekta – kaj je to?

Primer monitoringa:

- Sprotno štetje in dokumentiranje medijskih objav o projektu.
- Na tedenskih srečanjih skupine pisci publikacije vsakokrat poročajo, katera poglavja so že napisana.
- Sprotno ugotavljanje, koliko ljudem prek elektronske pošte pošiljamo obvestila o projektu.

Kako in zakaj ugotavljati, kje smo s cilji oz. kaj smo že dosegli in česa še ne?

Če so cilji dobro postavljeni (predvsem jasno razumljivi in merljivi – glej vprašanje 16) in če izvajamo kakovostno spremljanje projekta (glej vprašanje 34), bo nadzor nad njihovim uresničevanjem »mačji kašelj« in v vsakem trenutku bomo znali oceniti, koliko so izpolnjeni.

Zakaj se spleča cilje spremljati sproti, bomo razložili na primeru.

Primer:

Cilj: Na 10 delavnicah bo skupaj 400 udeležencev in udeleženk.

Komentar: Ta cilj je sestavljen iz dveh parametrov, v njem se dejansko skrivata dva cilja. Število delavnic (vsaj 10) in število udeležencev (vsaj 400).

Opis situacije: Denimo, da smo imeli doslej štiri delavnice, ki se jih je udeležilo 147 udeležencev.

Ugotovitve: Po prvem parametru smo cilj izpolnili 40-odstotno, po drugem pa 36,7-odstotno. Torej bomo kmalu na polovici.

Opazimo lahko tudi, da bi glede na zastavljeni cilj vsako delavnico povprečno morale obiskati vsaj 40 udeležencev, mi pa smo jih imeli nekaj več kot 36. Torej bo morda, če bo šlo tako naprej, treba izvesti še nepredvideno, tj. enajsto delavnico. Že zdaj velja razmišljati o tem, da moramo tudi zanjo prihraniti nekaj denarja. Morda imamo prav v kratkem v načrtu dve delavnici z nekoliko več udeleženci in je vse v najlepšem redu.

Cilje ponavadi spremljamo na vmesnih skupnih srečanjih. Pregled uresničenih ciljev pripravi vodja projekta, z njim seznanjeni ostale člane, nato sledi razprava, kako naprej.

Kako spremljati, koliko denarja imamo?



Zelo pomembno je, da sproti vemo, koliko denarja nam za projekt še ostaja. Tako lahko:

- uravnavamo porabo za nadaljnje aktivnosti,
- vidimo morebitno napako pri načrtovanju,
- imamo boljši občutek.

Večina ljudi finančne posle pri projektih raje prepusti drugim in se loti česa »lažjega«. Vendar je nadzor nad porabo sredstev pri mladinskih pobudah dokaj enostaven, zato je to zelo primerna priložnost za pridobivanje novih izkušenj na finančnem področju za »finančne začetnike«.

Vse, kar je potrebno vedeti (in večina to tudi že ve), je enostavna formula:

Denar na voljo = vsi dosedanji prihodki – vsi dosedanji odhodki

Podobno kot pri pripravi finančnega načrta tudi tu pripravimo dve tabeli. V prvo si zapisujemo vse prihodke, v drugo pa vse odhodke. Zbirati je treba tudi dokumentacijo o vseh prihodkih in odhodkih. Najbolje je, da si v katerem od tabelaričnih računalniških programov (npr. Microsoft Excel) izdelamo tabelo, ki sproti sešteva vse prihodke in odhodke.

Če je projekt večji, odhodke razdelimo na več področij (npr. delavnice, knjiga, promocija ...). Delitev lahko opravimo po aktivnostih ali po vrstah stroškov (človeški viri, materialni stroški, administracija ipd.) – odvisno od vrste projekta,

in sicer tako da bomo imeli najboljši pregled. Za vsako področje pripravimo posebno tabelo odhodkov, medtem ko lahko prihodke ločimo ali ne. Dokumente (račune, dokazila o poti ...) je smiselno tudi številčiti. Uvedimo interno številčenje dokumentov in številke zapisujemo v tabele, saj bomo tako hitreje našli pripadajoče dokazilo za določen odhodek.

Ko neki projekt ne poteka tako, kot je bilo predvideno, je to ponavadi zaradi kombinacije dveh vzrokov:

- naše nenatančno načrtovanje,
- nepričakovana sprememba »zunanjih« okoliščin.

Največji odkloni v poteku projekta se ponavadi dogajajo takrat, kadar gre za kombinacijo obeh vzrokov. Če smo nenatančno načrtovali in so okoliščine vseeno dokaj stabilne, je mogoče stanje še nekako popraviti. Podobno velja, če smo dobro načrtovali in so se spremenile okoliščine – pri načrtovanju namreč ponavadi predvidimo določeno rezervo, ki je namenjena za takšne primere.

Spreminjanje projekta je vedno občutljivo in vsak primer se na Nacionalni agenciji obravnava posebej. Najpomembneje je, da cilje pobude, torej merljive rezultate, za katere smo obljubili, da jih bomo dosegli, kljub spremenjenim razmeram še vedno dosežemo, medtem ko se je pri metodah in aktivnostih ponavadi mogoče nekoliko več dogovarjati.

O vsaki večji spremembi projekta je treba obvestiti Nacionalno agencijo.

Če s partnersko organizacijo ali skupino iz tujine sodelujete prvič, jo je najprej treba dobro spoznati. To je še zlasti pomembno v primeru, če je bila komunikacija s partnerjem do zdaj le elektronska. Navajamo nekaj vprašanj, ki si jih velja zastaviti:

- Kdo so mladi, s katerimi sodelujemo in s čim se ukvarjajo?
- Na kakšen način delajo? Kakšen je njihov pristop?
- Iz kakšnega okolja prihajajo? V čem se njihovo okolje razlikuje od našega?
- Katere so njihove močne in šibke točke?
- Na katerih področjih pričakujemo, da bodo oni dodali svojo vrednost mladinski pobudi, in na katerih področjih bomo najbrž več prispevali mi?

Če na ta vprašanja niste odgovorili že v prvih fazah razvoja pobude, je zdaj resnično skrajni čas, da odgovorite nanje. Vendar je treba vedeti, da se nikoli dovolj ne poznamo. Zato naj bodo elementi poglobljenega spoznavanja prisotni na vseh srečanjih.

Naslednji korak je, da **opredelimo in poenotimo predstave o projektu**. Če je načrtovanje potekalo predvsem elektronsko, smo lahko prepričani, da se bodo s pogovori »v živo« odprla še mnoga vprašanja ter razlike v načinu razmišljanja in pristopih k projektu. Na srečanju posvetimo pozornost naslednjim vprašanjem:

- Kako konkretno si predstavljamo izvajanje pobude?

37

Kaj narediti, ko opazimo, da naš projekt ne poteka tako, kot je bilo predvideno?



38

Na kaj naj bomo pozorni pri organiziranju delovnih srečanj z mladimi iz drugih držav? Kako organizirati skupno delo?



- Kaj od pobude pričakujemo za svoje okolje, kaj zase?
- Kaj pričakujemo od partnerstva? Kako lahko obogati naše delo?

Za vsako mednarodno srečanje je treba **pripraviti program** in podobno kot pri načrtovanju celotne pobude tudi za srečanje opredeliti cilje, metode ter odgovorne za posamezne sklope. Načrt boste najlažje pripravili, če boste delovni dan razdelili v pet »predalčkov« – **sklopov** in za vsakega opredelili cilj, metodo ter odgovorno osebo. Pozorni bodite tudi na dnevni ritem: najbolj produktivni sklopi pri večini ljudi so prvi, drugi in četrti (*glej sliko*).

	Torek	Sreda
9.00–11.00	SKLOP 1	SKLOP 1
11.00–11.30	Odmor	Odmor
11.30–13.00	SKLOP 2	SKLOP 2
13.00–15.00	Čas za kosilo	Čas za kosilo
15.00–16.30	SKLOP 3	SKLOP 3
16.30–17.00	Odmor	Odmor
17.00–18.30	SKLOP 4	SKLOP 4
18.30–19.00	Evalvacija dneva	Evalvacija dneva
19.00–20.30	Čas za večerjo	Čas za večerjo
20.30–22.00	SKLOP 5	SKLOP 5

Pri logistični pripravi na delovni dogodek nam lahko pomaga naslednji seznam opravil:

	Odgovorni	Opravljeno (da/ne)
Prevoz na mesta srečanja		
Prevoz med srečanjem		
Nastanitev		
Obroki		
Prigrizki med odmori		
Delovna soba		
Didaktični material		
Tehnična oprema		
Lista udeležencev		
Neformalno druženje, ogled okolice ...		
Denar za povrnitev stroškov		
Gradivo za udeležence		
Stiki z mediji		
Odgovorni za posamezne programske sklope		

Med trajanjem projekta se nabere kar nekaj gradiva in odločiti se je treba, kaj in kako zbirati, da bo poročanje lažje in da bomo imeli učinkovito dokumentacijo o projektu.

Pozorni moramo biti, da bomo zbrali dovolj podatkov, vendar ne preveč, saj bomo v nepregledni množici le težko našli prave.

Kaj dokumentirati, je seveda zelo odvisno od vrste projekta, vendar smo v spodnji tabeli vseeno skušali zajeti nekaj nasvetov:



Kaj dokumentirati?	Zakaj dokumentirati?	Kako dokumentirati?
Prejete račune	Za primer finančne kontrole in za pregled nad porabljenimi sredstvi.	Glej ODGOVOR »RAČUNI«.
Dokazila o potovanjih	Za primer kontrole in za pregled nad porabljenimi sredstvi.	Glej NASLEDNJI ODGOVOR.
Slikovno ali filmsko gradivo s projekta	Kot priloga k zaključnemu poročilu, za motivacijo članov, za obujanje spominov, za publikacije, ki jih bomo izdali.	V elektronski obliki ali na spletni strani projekta.
Poročila o projektu v medijih	Kot priloga k zaključnemu poročilu in za objavo v publikacijah ...	Pri materialnih medijih shranimo izvod ali izrezek, pri izrezku zapišemo datum objave. Pri elektronskih medijih shranimo spletno stran, da nas njen izbris ne preseneti.
Sezname udeležencev	Kot priloga k zaključnemu poročilu in za obveščanje naših nekdanjih udeležencev o nadaljevanju projekta.	Vnaprej pripravljen obrazec, ki ga udeleženci izpolnijo in podpišejo na vsakem dogodku.
Povzetke vmesnih evalvacij skupine, ki izvaja projekt	Za izboljšanje nadaljnjih korakov pri projektu, za pregled tega, kaj smo se s projektom naučili, lahko kot priloga k poročilu.	V elektronski obliki (kot besedilo) ali natisnjeni.
Evalvacije udeležencev	Za izboljšanje nadaljnjih korakov pri projektu, za pregled tega, kaj smo se s projektom naučili, lahko kot priloga k poročilu.	Arhiv vprašalnikov in povzetki.

Potovanja dokumentiramo zaradi več razlogov:

- za financerja, kot dokaz, da je bil denar, ki nam ga je namenil, koristno uporabljen (v primeru finančne kontrole),
- za (lastni) pregled nad porabljenimi sredstvi,
- za pregled nad človeškimi viri v projektu (kdo je kaj delal).

Temeljna načela dokumentiranja potovanj so:

- dokaži, da so stroški potovanj realni,
- dokaži, da so nastali v okviru projekta, ter
- dokaži, da so bili nujni za projekt.

Ko gre za sredstva **javnega prevoza**, zadošča vozovnica in obrazložitev poti (najbolje z nekim dokazilom, da je oseba uporabljala prevoz zaradi projekta (npr. fotografija, lista udeležencev, priprava na delavnico ...)).

Ko gre za **zasebni prevoz**, program MLADI V AKCIJI krije realne stroške goriva, ki so pri tem nastali. Za dokazilo velja podobno kot pri javnem prevozu.

Pomembno je, da potovanja dokumentiramo tako, da za vsakega poznamo:

- datum,
- način prevoza,
- namembnost,
- ceno,
- kilometre (ponekod)
- in imamo dokazila o upravičenosti.



41

Kakšni so pravilno izdani računi in kako naj jih zbiramo?

Račune je treba pri vsakem projektu, financiranem iz javnih sredstev, zbirati kot dokazilo o upravičeni porabi teh sredstev. Računi morajo biti popolni. Popoln račun vsebuje:

- naslovnika (plačnika) – z davčno številko, če gre za pravno osebo,
- prejemnika plačila oz. izdajatelja računa,
- natančno specifikacijo blaga ali storitev, na katero se račun nanaša,
- vrednost računa,
- datum izdaje,
- rok plačila,
- zaporedno številko s strani izdajatelja,
- vrednost DDV.

Smiselno je, da prejete račune številčimo tudi interno, saj bomo tako lažje beležili izdatke. Na vsakem računu je smiselno na hrbtni strani označiti tudi datum plačila ter način plačila (gotovina ali elektronsko).

42

Kdo mora dati dovoljenje, da lahko nekoga fotografiram (npr. uporabnika)?

Fotografiramo pogosto, ne da bi se pri tem ukvarjali z dejstvom, da posegamo v posameznikovo zasebnost. Za vsak poseg v zasebnost moramo dobiti dovoljenje tistega, v čigar zasebnost posegamo. Ko fotografiramo množico, je povsem drugače, kot če fotografiramo ali snemamo posameznika, njegovo bivališče in podobno. Razlika je tudi v tem, ali človeka fotografiramo v sklopu izvedbe aktivnosti ali ga fotografiramo kot osebo zunaj drugih kontekstov.

Posebno pozornost moramo posvetiti vprašanju fotografiranja in snemanja

takrat, ko imamo opraviti z ljudmi, ki niso sposobni ali jim ni dovoljeno samim skrbeti za varovanje lastne pravice do zasebnosti oziroma varstvo lastnega dolgoročnega interesa. S tem mislimo na mladoletne osebe, osebe z motnjo v duševnem razvoju ali druge ljudi, ki so že bili žrtve kršitev zasebnosti in se pred tovrstnimi posegi ne branijo več, saj se jim zdijo samoumevni.

Če želimo ravnati odgovorno, moramo sami oblikovati politiko do snemanja in fotografiranja ter pridobiti tudi pisna privoljenja staršev, skrbnikov ali izrecna dovoljenja konkretnih oseb, ki jih snemamo, da dovolijo snemanje in objavo posnetkov, če je potrebno. Primerno je, da se o tej temi dogovori celotna skupina izvajalcev pobude ter si jo postavi kot eno izmed pravil delovanja, saj tako ščiti svoje deležnike – tako udeležence aktivnosti kot njihove starše in druge.

Včasih želimo dogajanje vseeno dokumentirati v slikovni obliki, čeprav želimo zaščititi udeležence dogajanja. Obstaja več možnosti, kako lahko to vseeno dosežemo:

- fotografiramo tako, da so udeleženci neprepoznavni (s hrbta, tako da se vidijo le obrazi voditeljev, in ne udeležencev, zameglimo obraze udeležencev ...),
- fotografiramo posledice samih aktivnosti (prostor prej in potem ali fotografije slik, ki so jih naslikali udeleženci, ali drugih rezultatov aktivnosti),
- fotografiramo tiste udeležence, od katerih imamo dovoljenje za fotografiranje.



43

Koga povabiti na prireditve, prikaze izdelkov, formalni zaključek projekta?

Na vse prireditve povabimo ciljno skupino in deležnike (glej vprašanje 4).

Kakšne so zahteve programa MLADI V AKCIJI?

To je mogoče, če je to mišljeno kot nagrada prostovoljcem in je v razumnih količinah. To je razvidno iz datuma računa (primeren čas glede na trajanje projekta), iz pogostosti takih dogodkov, iz količine na osebo (koliko vsak poje, popije) in iz količine porabljenega denarja glede na ostale stroške (lahko predstavlja le manjši del stroškov). Nagrada je lahko ob koncu neke faze (npr. ob zaključku priprave predstave, ob izidu knjige ...) ali ob koncu aktivnosti ali projekta.

44

Ali lahko gremo na pivo in pico?

V tem primeru je treba že pred nastankom spremembe prositi za spremembo Nacionalno agencijo (lahko telefonirate, da pridobite informacije, vendar morate poslati tudi pisno prošnjo z obrazložitvijo spremembe). Sprememba izdelka ne sme bistveno vplivati na glavne cilje pobude.

45

Kaj če se spremeni izdelek (knjiga, CD ...), ki smo ga prijavi na MvA?

46

Kaj če s projektom zamujamo?

O spremembah čim prej obvestite Nacionalno agencijo in jo prosite za odobritev sprememb. Če gre za podaljšanje projekta znotraj 18 mesecev (kar je najdaljši rok trajanja mladinske pobude), in to Nacionalna agencija odobri, boste podpisali aneks k pogodbi.

47

Kaj storiti v primeru konflikta in zastoja pobude?

Vzpostavite stik z Nacionalno agencijo in jim predstavite konkretno situacijo, na podlagi katere odgovorni za pobude na Nacionalni agenciji vidi, kaj se lahko naredi.

48

Ali lahko zahvale (knjige, čokolade...) kmetu, lastniku zemljišča, šoli ... prikažemo kot stroške?

To je mogoče, če darila predstavljajo le manjši del stroškov ali/in je to izdelek, ki je nastal v mladinski pobudi.

49

Zakaj je dobro poznati obrazec za zaključno poročilo že v tej fazi?

Že veliko mislecev se je ukvarjalo z vprašanjem, na katera vprašanja mora človek odgovoriti po koncu tuzemskega življenja. Težava tega vprašanja je v tem, da se še nihče ni vrnil in tem mislecem tega tudi zares povedal.

Zaključno poročilo vsakega projekta je podobno »izpraševanju vesti po koncu vsega«. A pri poročanju o projektne delu je to nekoliko lažje. Če pogledamo obrazec za zaključno poročilo, nam je hitro jasno, kakšna vprašanja bodo sledila po koncu projekta.

Preberite si obrazec za poročilo, poskusite se vživeti v čas po koncu projekta in se vprašajte: »Ali bomo ob podatkih, ki jih zbiramo, ter na način, po katerem delamo, ob koncu znali zadovoljivo odgovoriti na vprašanja, ki so v obrazcu postavljena? Ali bi bilo morda treba zbirati še kakšne druge podatke ali kaj delati drugače?«

Kako delamo kot skupina?

50

Kako pogosto naj potekajo sestanki?

Pogostost srečanj je odvisna od intenzivnosti dogajanja v mladinski pobudi. Srečanja so ob začetku in zaključku pobude manj pogosta kot med izvajanjem glavnih aktivnosti. Srečanja ob začetku so namenjena predvsem uglaševanju skupine in skupinskemu načrtovanju, pred in med izvedbo glavnih aktivnosti se njihov ritem stopnjuje, med izvedbo je pogosto veliko krajših koordinacijskih srečanj, medtem ko so po zaključku glavnih aktivnosti srečanja namenjena zaključevanju in vrednotenju. To sicer ne pomeni, da so katera koli od srečanj manj intenzivna od drugih, vendar je vse je odvisno od namena srečanj.

V naslednji tabeli je prikazano, kako so potekala srečanja med trajanjem enega izmed konkretnih projektov, vendar to ne pomeni, da je to najboljše in da bi morala tako potekati tudi pri vas.

Faza	Intenzivnost srečanj
Zbiranje skupine in ustvarjanje tima	Neformalna srečanja, na katerih so se pogovorili o idejah in željah.
Načrtovanje pobude	Redna srečanja na 14 dni, na katerih je potekalo načrtovanje projekta in identifikacija potencialnih partnerjev pri izvedbi projekta.
Prijava pobude	Redna srečanja na teden dni, na katerih so koordinirali delo posameznikov in usklajevali končno obliko prijave.
Izvajanje pripravljanih del za glavne aktivnosti	Redna srečanja, včasih tudi večkrat tedensko, na katerih so koordinirali zbiranje potrebnega materiala, oblikovali končni načrt izvedbe glavnih aktivnosti in dopolnjevali konkretni izvedbeni načrt glavnih aktivnosti.
Izvedba glavnih aktivnosti	Dnevna srečanja in vmesna usklajevanja, dnevno spremljanje in vrednotenje dela.
Zaključevanje glavnih aktivnosti	Zaključno srečanje glavnih aktivnosti, pogovor o prvih vtisih, prvo vrednotenje celotne glavne aktivnosti, praznovanje ob zaključku glavnih aktivnosti v obliki neformalnega druženja, zaključevanje nedokončanih aktivnosti, zbiranje odzivov ciljne skupine.
Vrednotenje	Po mesecu premora nekaj krajših tedenskih srečanj, ki jim je sledilo dvodnevno srečanje, namenjeno vrednotenju.
Zaključevanje pobude	Redna srečanja na teden dni, namenjena koordinaciji razširjanja rezultatov in priprave zaključnega poročila.
Zaključek in praznovanje	Zaključno srečanje s praznovanjem in podelitvijo priznanj za opravljeno delo, prikaz opravljenega projekta medijem.

Sestanki so orodje za usklajevanje dela v skupini, načrtovanje in spremljanje. Zato so potrebni, vendar jih je treba (ravno tako kot druge dele pobude) načrtovati in izvajati tako, da niso sami sebi namen.

Na splošno se sestanek skliče, takrat ko:

- potrebujete celotno skupino za posredovanje informacij ali nasvet,
- hočete, da skupina sodeluje pri odločanju ali reševanju problema,
- hočete deliti informacije, uspeh ali skrb s celo skupino ali seznaniti vsakega z določeno situacijo,
- se ukvarjate s problemom, ki zahteva sodelovanje članov različnih skupin z različnimi pogledi,
- ugotovite, da se mora odgovornost za problem, vprašanje ali področje razjasniti,
- ugotovite, da ima skupina močno željo po srečanju.

Priporočljivo je, da se sestanek ne skliče, če

- je predmet sestanka osebna zadeva, ki jo je bolje rešiti na štiri oči,
- nimate časa za pripravo nanj,
- bo druga metoda komuniciranja delovala prav tako dobro ali boljše – na





- primer kratek zapis, elektronska pošta, telefonski klic,
- je bil problem že rešen,
- predmet ni vreden nikogaršnjega časa,
- je skupina vznemirjena in potrebuje nekaj časa, preden bo sposobna imenovati vir konflikta ali poraza.

Pri izboljšanju sestankov vam lahko pomaga delavnica iz knjige Načrtujmo skupaj.

Delavnica: Kakšni so vaši sestanki?

Namen: preveriti kakovost timskih sestankov

Časovni potek: 1–2 uri; 20 minut po parih; 40–100 minut v skupini

Pripomočki in viri:

- tabla ali velike pole papirja
- flomastri
- vodja delavnice, ki bo meril čas in vodil razpravo

NAPOTKI ZA DELO

1. Udeleženci delajo 20 minut po parih in drug drugega sprašujejo, kako se jim zdijo pripravljene in vodene sestanki njihovega tima ter tudi drugi sestanki v njihovi organizaciji, na katerih sodelujejo. Pomagajo jim lahko naslednja vprašanja:

- Kako sprejemamo odločitve – z večino, soglasjem, vodja tima ali nadrejeni?
- Kako beležimo dogajanje in kdo je odgovoren za to?
- Kaj storimo, kadar potek ni ustrezen ter so sestanki neučinkoviti, neprijetni in nelagodni?
- Kako dolgi so v povprečju naši sestanki?
- Katere različne vrste sestankov imamo?
- Koliko časa na sestankih porabimo za:
 - govorjenje brez pravega odziva;
 - podajanje informacij;
 - ukvarjanje s pomembnimi zadevami;
 - govorjenje o tem, kako se počutimo pri delu in sodelovanju?

2. Vodja delavnice vodi skupinsko razpravo ter izpostavlja in zapisuje na tablo glavne točke, ki so nastale na podlagi pogovorov v parih.

3. Skupina se prepusti zamislim in idejam, kako izboljšati sestanke. Zamisli se naj ne cenzurirajo, pri čemer o njih ne razpravljamo takoj. Vodja delavnice jih vse zapisuje.

4. Na podlagi tako nastalega seznama člani skupine določijo, v čem se strinjajo in v čem ne, nato pa se dogovorijo za spisek osnovnih pravil za vodenje sestankov. Glede tega poskušajte doseči soglasje, če vam to do konca sestanka ne uspe, upoštevajte večinsko mnenje.

Osnovna pravila (primeri)

Brez kajenja, vendar je vsako uro odmor.

Poskrbite, da ne boste dobivali telefonskih klicev.

Zmotijo naj vas samo v nujnih primerih.

Začnemo in končamo točno.

Vodja sestanka naj se trudi, da bodo vsi enako sodelovali.

5. Dogovorite se, kako boste nadzirali svoj napredek ali nazadovanje na sestankih; na primer tako, da si boste na vsakem sestanku namenili zadnjih deset minut za pregled, ali da stanje na sestankih pregledate vsake tri mesece ali šest mesecev.

Poglejte tudi vprašanja 31 o vodenju sestankov in 52 o uporabi drugih oblik komunikacije, ki lahko nadomestijo sestanke.

Ko skupinsko delo steče in ko se pojavijo naloge, za katere ni nujno, da se skupina sestane in osebno dogovori, se seveda lahko dogovarja tudi prek internetnih možnosti. Internetna povezava nikakor ne more nadomestiti vseh rednih srečanj, saj je osebna komunikacija pri projektu tudi zaradi povezanosti skupine obvezna. Vsekakor je lahko komunikacija prek interneta dobra možnost sodelovanja med posameznimi srečanji.

Najpreprostejša možnost je **poštni seznam** (»mailing lista«), ki ga lahko preprosto ustvarimo tako, da vsak dobiva pošto, namenjeno vsem. Pri tem bodimo obzirni in se dogovorimo, da si bomo na listo pošiljali samo informacije, povezane s projektom, da ne nastane nepotrebna zmešnjava glede informacij.

Če imamo možnost, lahko naredimo **spletno stran** z vsebinami o projektu ali jo zasnujemo kot podstran kakšne organizacije, s katero pri projektu sodelujemo. Tako bomo poskrbeli ne le za obveščeno, ampak tudi za to, da bomo že med aktivnostmi razširjali rezultate. Prav tako lahko ustvarimo forum in knjigo gostov ter tako komuniciramo tudi z drugimi.

Pisanje blogov je trenutno zelo razširjeno in tudi zelo učinkovito, saj ponuja različne možnosti. Po raziskavah blogi danes zelo vplivajo na javno mnenje. Dobro je, da če se lotimo pisanja bloga, to ni samo še en blog več, ampak izviren zapis, ki pritegne bralce in jih spodbuja k razmišljanju ter ukrepanju.

Za komunikacijo so prav tako dobra **orodja**, kot so Skype, Msn ali Google Klepet, saj imajo možnost konferenčnega klica. Tako se lahko skupina na primer dogovori, da bo s temi orodji komunicirala enkrat tedensko ob določenem terminu in se dogovorila o sprotnih stvareh.

Facebook in podobna orodja (net log, hi5 ...) mnogi povezujejo samo z zabavo, vendar je lahko pri projektu prav tako dobrodošla oblika komuniciranja med člani skupine, saj na svojstven način odkriva osebnostno identiteto posameznika in tako omogoča, da se člani skupine med seboj še bolj spoznajo. Prav tako je to zelo dober način razširjanja rezultatov, saj lahko svoji socialni mreži – »prijateljem«, ki jih imamo na teh orodjih, sporočamo, kaj počnemo.

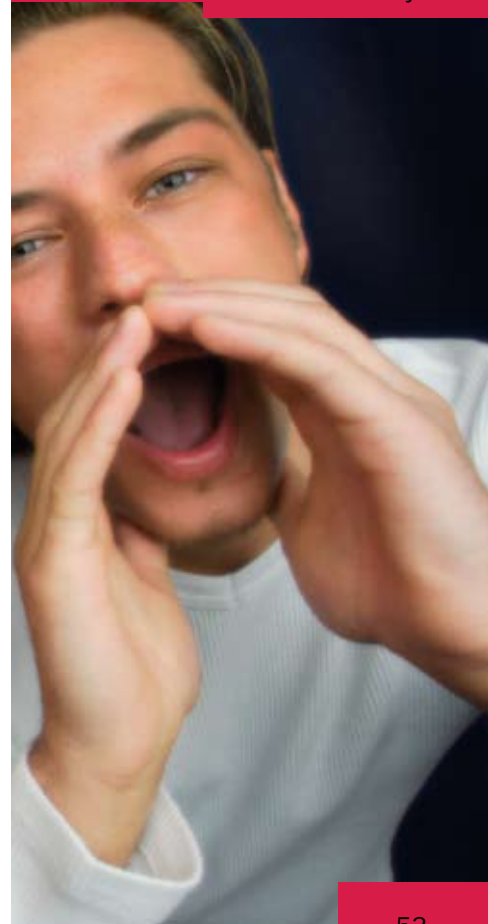
Pri sodelovanju je prav, da smo stalno pozorni na tri stvari:

- cilj,
- pot, kako priti do tja, in
- na posameznike, torej vse, ki so del skupine.

Če je skrb za vse troje enakomerno porazdeljena, imamo veliko možnosti za uspeh na vseh področjih. Zgodi se, da na to nismo pozorni, med delovanjem in srečevanjem ekipe se zgodi, da so eni bolj usmerjeni k temu, kar moramo narediti – cilju, drugim je pomembno, kako neko nalogo narediti, tretji pa se

52

Kako lahko uporabimo nove medije namesto srečanj?



53

Kako naj kot vodja opazujem ekipo?



54

Kako naj si med seboj delimo naloge?

osredotočajo le na odnose v skupini.

Iz opazovanja posameznikov ali medsebojnih pogovorov bomo za posameznega člana skupine slej ko prej ugotovili, v katerega od treh elementov je po naravi najbolj usmerjen. To nam bo pomagalo bolje razumeti njegova določena stališča.

Po vsakem srečanju lahko naredimo tudi evalvacijo po teh treh elementih. Vprašajmo se:

- Katere cilje smo na srečanju dosegli?
- Kakšna je bila pot do tja? Ali smo bili na tej poti učinkoviti?
- Kako smo se ob tem počutili? Kaj smo naredili za dobre odnose v skupini?

Ravno to zadnje je lahko težko, saj tisti, ki se ne počutijo dobro, redko najdejo pogum, da bi to tudi glasno izrazili. To velja še zlasti za novo skupino, v kateri se udeleženci še ne poznajo, ali za »staro« skupino, v kateri ima že vsak »svoje mesto«, s katerim naj bi bil zadovoljen.

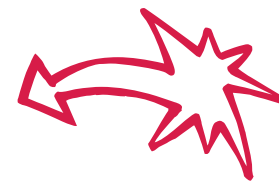
V takšnih primerih je naloga tistih, ki opazijo težave, da se s temi člani skupine individualno pogovorijo, kako naprej, vendar tega nikakor ne izpostavljajo pred skupino, ki morda za to še ni dozorela. Ponavadi v skupini projektnih sodelavcev deluje 5–12 mladih, pri čemer je pri tako majhni in intenzivni skupini pomembno, da vsak najde svoje mesto, se počuti samozavestnega in sprejetega. Skupina mora delovati po demokratičnih načelih in v timskem duhu, kar nikakor ne pomeni, da se o pomembnih odločitvah glasuje, ampak morajo biti dosežene v pogovoru tako, da smo vsi zadovoljni.

Z delom v skupini se posamezniki srečamo zgodaj. Že v okviru šole od nas zahtevajo, da bomo v skupini pripravili referat oziroma kakšno raziskovalno nalogo, v športu pa je skupina pogosto osnova, da sploh lahko igramo. Vendar kmalu ugotovimo, da nismo vsi primerni za igranje na vseh mestih. Nekateri so boljši v napadu, drugi v obrambi, nekdo je boljši v голу, drugi točno podaja takrat, ko ga nihče ne zmoti, kar pomeni, da bo dober izvajalec prostih strellov. Tako kot si glede na sposobnosti in interese razdelimo vloge pri nogometu, si razdelimo vloge tudi pri pripravi in izvedbi projektov. Nekateri bolj zanima načrtovanje ali priprava plakatov za predstavitve, druge spet bolj zanima delo s konkretnimi uporabniki pobude. Če so vloge razdeljene primerno, tako da je posameznik primerno obremenjen z delom, ki ga privlači in za katero je motiviran, bo skupina opravila nalogo najbolje v času, ki je na voljo, pri tem pa bo gospodarno izrabila vire, ki jih ima na voljo. Ne gre več za seštevek dela posameznikov, temveč je zaradi sodelovanja in dopolnjevanja rezultat boljši.

Kadar koli stopamo v odnos z drugimi, prevzemamo določeno vlogo. Nismo več le sami s seboj, temveč smo tudi nekdo v odnosu do drugega oziroma skupine. V skupini imamo tako več vlog, ki se medsebojno dopolnjujejo. Vloge posameznika so povezane deloma z njegovo funkcijo v timu (funkcionalne vloge so: oblikovalec propagandnega materiala, vodja skupine za delo z mlajšimi, blagajnik ...) deloma

z njegovimi sposobnostmi in značajem, ki jih prepoznava sam in drugi. Te druge vloge se imenujejo tudi socialne ali timske vloge. Glede na socialno vlogo oblikujemo odnose s sodelavci v timu.

Meridith Belbin je eden izmed teoretikov timskega dela, ki so s svojim delom prispevali k razumevanju vlog v timih. Bistvo njegovih raziskav je spoznanje, da je mešanica osebnostnih lastnosti članov odločilna za uspeh tima. Spremljanje uspešnih timov je pokazalo, da v njih člani prevzamejo eno ali več vlog, ki so pogoj za uspešno izvedbo nalog. Kasneje se je izkazalo, da je v nekaterih primernih nujna še ena vloga – vloga specialista.



Vloge v timu so predstavljene v naslednji tabeli:

Tip	Tipične lastnosti	Positivne značilnosti	Sprejemljive slabosti
Vodja	Miren, značajan, samozavesten, samodiscipliniran, osredotočen na cilje.	Usmerja ljudi v to, kar delajo najbolje, brez predsodkov, zelo objektivni, dobro razdeli naloge v timu. Običajno ima karizmo, ljubosumnost mu je tuja. Je najprimernejši za dejanskega voditelja tima.	Običajen v intelektualnih in kreativnih sposobnostih. Ni kreativen mislec, redko dobi kakšno originalno idejo.
Inovator	Individualist, resnoben, neobičajen, zelo inteligenten.	Genij, kreativen, iznajdljiv, odlikujeta ga intelekt in znanje. Zna reševati probleme. Je človek idej.	Ne vidi podrobnosti, preveč se ukvarja z idejami in seboj, hitro užaljen, trmast, potrebuje spodbudo voditelja.
Raziskovalec virov	Sproščen, prisrčen, družaben in radoveden; najbolj simpatičen član tima.	Ustvarja in razvija stike, od zunaj prinese informacije in ideje. Ima številne zunanje stike. Vidi in spodbuja nove ideje. Dober improvizator, dobro dela pod pritiskom.	Kadar se pritisk zmanjša, lahko izgubi začetni zanos. Pretirano optimističen. Zgodi se lahko, da ne dokonča tega, kar prevzame, preveč časa porabi za nepomembne stvari.
Spodbujevalec	Družaben, dinamičen, impulziven in hitro prizadet.	Spodbudi stvari, pogosto je neformalen vodja tima. Prizadevanja tima oblikuje v celoto, usmerjen je k cilju.	Nagnjen je k nestrpnosti, provociranju in razdraženosti. Pogosto je aroganten in zajedljiv.
Timski delavec	Priljubljen, nevsiljiv in dober poslušalec, občutljiv za druge.	Posluša, gradi, preprečuje trenja, gladi spore. Je najbolj občutljiv za druge, zaveda se potreb drugih in jasno zaznava čustva v skupini.	V kritičnih situacijah je lahko neodločen in nanj je mogoče vplivati.
Kritik	Inteligenten, resen, razumen, strateško usmerjen.	Vidi veliko možnosti, sposoben je razmeroma točne presoje, ne kritizira brez razloga. Preučuje in analizira gradivo.	Ne zna navduševati drugih, lahko je pretirano kritičen, črnogled in ni takten. Manjka mu spontanosti in veselja.
Izvajalec	Konservativen, discipliniran, zanesljiv in učinkovit.	Praktičen organizator, ideje in načrte spreminja v izvedljivo obliko. Dela učinkovito, sistematično in metodično.	Lahko je neprilagodljiv in se počasi odziva na spremembe. Lahko tekmuje za položaj v timu.
Zaključevalec	Delaven, natančen, prizadeven.	Sposobnost izpolnjevanja stvari, perfekcionista, upošteva čas, išče napake. Ni miren, dokler ne preveri vsake podrobnosti. Vztraja pri delu do konca brez napak.	Lahko ga pretirano skrbi, je deloholik in nesproščen. Lahko zmanjšuje moralo. Večkrat se zgodi, da obtiči v podrobnostih.

Različni ljudje so dobri v različnih vlogah. Čeprav prevladuje ena, so lahko prav tako primerni tudi za drugo. V timih z manj kot osmimi člani nastopajo nekateri v več kot eni vlogi. Nasprotno lahko dve dominantni vodji, inovatorja ali kritika

v istem timu povzročata težave. Ljudje vloge prevzamemo sami, glede na to, kakšne so naše osebne lastnosti. Če že nekdo drug izbere vlogo, ki bi bila najprimernejša za nas, se odločimo za drugo vlogo, ki je prav tako primerna za nas.

Formalni vodja projekta je pogosto tisti, ki s podpisom pogodbe oziroma dogovorom s pravno osebo prevzame odgovornost za izvajanje projekta, s tem pa tudi formalno odgovornost za vodenje projektnega tima. Če so člani skupine, s katero delamo, nezainteresirani za delo in niso pripravljeni prevzeti odgovornosti za izvedbo projekta, to sproži izgorevanje vodje projekta. Ključ za uspešno delo je tudi v določanju dela posameznikom. S posamezniki je treba najti skupen jezik, jih motivirati za delo in jim postavljati nove izzive, s katerimi se lahko izkažejo.

55

Kako naj motiviram ostale člane, ko nimajo volje za nadaljevanje?



Motivacija izhaja iz potreb posameznika, zato je dobro, da vemo, kaj je tisto, kar vsakega od članov skupine najbolj »žene« naprej. Če imamo možnost, je dobro, da v fazi načrtovanja vsak posameznik pri sebi razmisli in zapiše, kaj bi rad s projektom pridobil. Nekateri vzgibe nam člani skupine povedo sami, drugih se morda niti ne zavedajo ali jih nočejo glasno priznati, zato jih moramo s spretnim opazovanjem »uganiti«.

Pohvala ob pravem času za dobro opravljeno delo prav gotovo prinaša veliko motivacije, vendar moramo biti pozorni, da tega ne »zlorablamo«, samo zato da bi nekoga pritegnili. Pohvaliti moramo dobro opravljeno delo in kar rečemo, moramo tudi misliti, še bolje je, da člani skupine drug drugega spontano pohvalijo vedno, ko je to primerno.

Za veliko mladih, ki sodelujejo v pobudah, je ena izmed osnovnih potreb tudi potreba po druženju in zabavi. Ko ugotovimo, da se je skupina naveličala enoličnih srečanj, poskusimo kaj novega ali si preprosto privoščimo druženje kar tako – pojdemo skupaj v hribe, kino ali na sladoled, če je mogoče, to navežimo na tematiko, s katero se ukvarjamo.

Ko motivacija zelo upade, je čas za krizni sestanek skupine. Vsi člani morajo najti bistvo problema in se dogovoriti, kako ga bodo reševali, predvsem je treba ugotoviti vzroke upada motivacije. Na sestanku se člani skupine o vsem pogovorijo in nato izpolnijo naslednjo tabelo:

	Problem in vzroki zanj	Kako ga bomo reševali?	Do kdaj pričakujemo izboljšanje?
1.			
2.			
3.			

V nadaljevanju seveda redno spremljamo, kako nam to uspeva. Če se skupina tako odloči, lahko celo določi nekoga, ki bo zadolžen za to, da poskrbi in spremlja delovanje skupine. Več o motivaciji tima lahko preberete v odgovoru 29.

Izraz »teambuilding« se uporablja za veliko različnih procesov – od izbora članov, razvoja skupinskega duha in skupinskega motiviranja v timih, ki so usmerjeni k določenemu cilju. Proces poteka skozi izvajanje različnih aktivnosti, kot so samoanaliza v timu, vaje iz skupinske dinamike in podobno.

Preprost način »teambuildinga« je, da skupina nekaj počne skupaj, ponavlja to zabavne naloge, na podlagi katerih imajo člani skupine možnost ugotoviti, kako kdo dela in kakšne so njegove osebne značilnosti, ter poiskati svoje mesto v skupini. Vse skupaj poteka v sproščenem vzdušju brez pritiska.

Veliko skupin se odloči, da bodo z namenom »teambuildinga« člani skupaj preživeli konec tedna, skupaj odšli na izlet ali kaj podobnega. Nekateri zamenjujejo »teambuilding« s tekmovalnimi igrami. Velika večina »teambuildinga« je sicer res tekmovalna, vendar je pri »teambuildingu« najpomembnejše sodelovalno delo v timu, bistvena pa je zaključna evalvacija oz. opazovanje tima (glej vprašanje 53).

Če pripravljamo tekmovalne igre, potem je dobro, da se člani skupin med seboj večkrat premešajo, da ne nastanejo znotraj tima manjše močne skupine, ki se tesneje povežejo ter se delno zaprejo za sodelovanje z drugimi.



Nekaj primerov iger za »teambuilding«:

- *Premikanje na preprogi z enega konca prostora na drugega: sodelujeta dve skupini istočasno, tekmujeta, katera prva pride na cilj. Vsaka skupina stoji na svoji preprogi, preprogi morata biti seveda enaki, pri čemer ne sme med procesom nihče stopiti na tla.*
- *Premikanje po prostoru s stoli. Vsaka skupina ima enako število udeležencev, pri čemer dobi en stol več, kot je ljudi v skupini. Skupini dobita navodila, da nihče ne sme stopiti na tla, medtem ko mora celotna skupina priti z enega konca prostora na drugega. Zmagata seveda tista skupina, katere člani so vsi prvi na drugi strani.*
- *Jajce se ne sme razbiti: skupina dobi jajce, lepilni trak in časopis. Jajca že predhodno damo v plastične vrečke in jih privežemo na vrvico, da visijo s stropa, približno meter in pol nad tlemi. Skupina mora v popolni tišini v eni minuti iz časopisa in lepilnega traku oblikovati gnezdo, in sicer tako da se jajce, ko prerežemo vrvico in pade proti tlom, ne razbije.*

Nekaj vprašanj, ki nam lahko pomagajo pri evalvaciji:

- Kako je skupina delovala?
- Kdo je prevzel pobudo?
- Kdo je delal in ubogal, kdo je dal idejo, koga smo zapostavili?
- Ali smo s svojim delom vsi zadovoljni?
- Kako smo v procesu videli drug drugega in kaj drug drugemu priporočamo?



Če se v skupini začne dogajati, da posamezen član ne upošteva dogovorov in za to nima zelo opravičljivega razloga, je treba ukrepati. Če določenemu članu dopuščamo neupoštevanje dogovorov, lahko to resno ogrozi delovanje skupine, saj član, ki ne upošteva dogovorjenega, razvrednoti prizadevanja tistih, ki se trudijo.

Prav tako se moramo truditi, da veljajo v timu za vse člane pod enakimi pogoji enaka pravila in ne dopuščamo dvojnih meril. Skupina mora biti dovolj fleksibilna in demokratična, da lahko dogovore spreminja in prilagaja, vendar tako da je to konstruktivno in zaradi tega ni ogroženo njeno delovanje.

Ko se začne dogajati, da nekdo ne upošteva dogovorov, moramo najprej ugotoviti, zakaj se to dogaja. Če je problem globlji (na primer da se posameznik ne čuti sprejet v skupini), se bomo reševanja lotili drugače kot v času, ko v šoli ali na fakulteti intenzivno nabiramo ocene in nam za dodatne aktivnosti preprosto zmanjka časa.

Prvo pravilo, ki ga moramo upoštevati, je, da neizpolnjevanja dogovorov **ne spregledamo**. Skupina mora posamezniku dati jasno sporočilo, da je bilo to opaženo in da to ni prav, četudi se na tej stopnji morda še ne odloči za ukrepanje. Pri tem je pomembno, da se, če je mogoče, osredotočimo na (nestorjeno) dejanje in ne obsojamo osebe. Predstavimo, kakšne bi bile prednosti, če bi upoštevali dogovor, kritika, ki jo podamo, mora biti konstruktivna, in ne napad na osebo.

Če skupina meni, da so **ukrepi** potrebni, je najbolje, da upoštevamo dogovore, ki smo jih o tem predhodno sklenili, ali da tisti, ki ne upošteva dogovorov, sam predlaga, kako se bo oddolžil, in skupina to sprejme. Naš cilj mora težiti k izpolnitvi končnega cilja, in sicer tako da bo pot ustrezna, posamezniki pa zadovoljni, ter ne h kaznovanju.

Marsikaj je mogoče rešiti tudi s **ščepcem zdravega humorja** – posameznik, ki ne upošteva pravil, dobi kakšno zabavno kazen, vendar se mora o tem predhodno strinjati vsa skupina, pri čemer se posameznika ne sme postavljati v manjvreden položaj ali se mu posmehovati. Prav tako tudi ni dobro, da posameznik začne premišljevat, kaj se mu v dani situaciji »bolj splača« – izpolniti dogovor ali sprejeti kazen. Če ugotovimo, da gre za slednje, je to pokazatelj tega, da posameznik ni notranje motiviran za sodelovanje, kot tak je nezadovoljen. Morda bi bilo treba v takšnem primeru spremeniti osnovni dogovor in tako preprečiti, da se neizpolnjevanje dogovorov ponavlja.

Če kakšen član zapusti skupino, je prav, da se skupina o vzrokih za njegov odhod pogovori. Vzroki so lahko različni, vendar je treba preveriti, kako odhod člana doživljajo drugi člani ter koliko je v tem primeru »ogroženo« delovanje celotne skupine. Pomembno je, da nemudoma izvemo, koliko je to »porušilo« delovanje skupine in ali o odhodu morda razmišlja še kateri drug član, ter se dogovorimo, kako bomo delovali naprej.

Pri pogovoru moramo biti pozorni na to, da se pogovarjamo o dejstvih, zakaj je neki član zapustil skupino, in ne zapademo v sumničenja, ugibanja in morda celo

opravljanje. Če je nekdo zapustil skupino, ker se v njej ni dobro počutil, je prav, da če nam želi vzroke za svoj odhod pojasniti, to tudi stori in se dostojno poslovil od skupine.

Ko član skupino zapusti, je nujno, da skupina prerazporedi njegove naloge. Razlika je, kadar skupino zapusti član, ki je opravljal več nalog in bolj ključne naloge, kot če skupino zapusti član, ki je opravljal bolj univerzalne naloge, ki jih lahko prevzame nekdo drug.

Prerazporeditev nalog naj bo takojšnja, odločitev o tem, kdo bo prevzel naloge člana, ki je odšel, pa jasna in natančna.

Na tej točki je čas tudi za to, da skupina preveri, kako daleč je na svoji poti, kako poteka izpolnjevanje ciljev in tudi to, ali bi kazalo kaj spremeniti.

Zlasti v primerih, ko skupino zapusti član, ki je opravljal naloge, ki jih ni sposoben prevzeti nihče iz skupine, je prav, da razmislimo o vpeljavi novega člana. Prav tako so lahko vzroki za sprejetje novega člana drugačni, ko ugotovimo, da vsega ne bomo zmogli sami, ali pa ko si nekdo želi pridružiti skupini.



Prihod novega člana v skupino bo novost, izziv za celotno skupino, spremenila se bo dinamika, zato se mora skupina, preden se odloči za tak korak, o vsem temeljito pogovoriti in za to odločiti zavestno in načrtno. Vsi člani skupine se morajo zavedati, da se bodo spremenili ustaljeni načini delovanja v skupini in da bodo morali prav vsi v to, da bo skupina dobro – vendar ne nujno na enak način, delovala tudi v prihodnosti, vložiti svoj čas in energijo.

Novemu članu je treba nuditi veliko pomoči pri prilagajanju, pri čemer bo celotna skupina postavljena pred nalogo, da znova postavi pravila ali prevetri ustaljeni način delovanja. Vedeti moramo, da je vse, kar skupina ima, zgradila skupaj, novi član pa ni bil del tega procesa in morda ne bo zmožal vsega razumeti. Skupina mora po drugi strani prav tako ostati odprta do novih predlogov in načinov delovanja, novemu članu mora dopustiti, da se aktivno vključi v »gradnjo« skupine in procesov, ne pa zavzeti položaja pokroviteljskega »podučevanja«, kaj počnemo in kako to poteka.

Če ima član skupine podobne vrednote in interese kot skupina, je vse skupaj lažje, če se v tem razlikujejo, je potrebno več soočanja in izmenjave mnenj, preden je dosežen konsenz o sodelovanju. Morda se bo s prihodom novega člana v skupini spremenilo »razmerje moči« v smislu vplivnosti določenih posameznikov in idej. Dobro je, da skupina člana, ki ga sprejema, že prej spozna, prav tako mora tudi novi član predhodno poznati delovanje skupine. Pomembno je, da ga na začetku vključi v delovanje skupine, najbolje tako, da skupaj s še kom začne opravljati določene naloge in zadolžitve, vendar mora pri tem vsekakor imeti enako pravico izraziti svoje mnenje kot vsi ostali člani skupine. Če ima možnost opravljati različne zadolžitve skupaj z različnimi člani skupine, vsakič z drugim, to vsem omogoča, da se bolje spoznajo in da se tako ustvari večje zaupanje. Ni dobro, če ga skupina na začetku preizkuša na način »naj se izkaže« in mu zastavi naloge, saj to ruši timski duh, novemu članu krši pravico do demokratičnega delovanja,



predvsem pa ga, namesto da bi se vključil v tim, sili k dokazovanju, kar lahko pusti posledice tudi za delovanje v prihodnosti. Prav tako ni dobro, da mu na začetku ne damo nobenih nalog, saj mu s tem že takoj izkažemo nezaupanje in ga silimo v odvisnost od drugih članov skupine.

60

Kaj če se sporečemo in nastane konflikt?



Konfliktne situacije v skupini ali med dvema posameznikoma navadno nastanejo zaradi nezadovoljstva, stereotipnih predstav, zavračanja ali različnih mnenj. Voditelj, inštruktor in tudi vsak posameznik, ki je tako ali drugače udeležen v konfliktni situaciji, se morajo zavedati:

- da lahko spor utrdi identiteto skupine,
- da se lahko posamezniki tako skupini odprejo,
- da lahko skupina tako spremeni svoje norme in svojo notranjo strukturo moči,
- da lahko spori zelo pomagajo pri strukturiranju skupine ter uravnoteženju in uravnavanju odnosov v skupini.

Konflikti so nujni za rast skupine. Čeprav so boleči in neprijetni, so pogoj razvoja. Konflikt pomeni hkrati nevarnost in priložnost. Ob vsakem konfliktu imamo možnost, da ga vzamemo kot priložnost, se učimo in zaradi njega rastemo.

Prvi korak, ki ga moramo pri tem storiti, je, da ugotovimo, **kaj je problem**. Vsekakor moramo to storiti prej, preden se začnemo medsebojno obtoževati, kdo je kriv za nastalo situacijo. Problem moramo ločiti od osebe. Najbolje je, da problem jasno in jedrnatno zapišemo, tako da se s tem strinjajo vsi člani skupine.

Ko je problem jasen in opredeljen, **se lahko lotimo nadaljnjega reševanja**. Pri tem morajo biti izpolnjeni določeni pogoji:

Zaupljivo ozračje

Zaupanje ni samo osnovni pogoj za reševanje konflikta, ampak tudi za nastanek in razvijanje odnosa med osebami na splošno. V odnosih ponavadi nastane prva kriza zaradi tega, ker ne zaupamo niti sebi niti drugemu, zato je to stvar, ki jo je treba pri reševanju konfliktov najprej razčistiti.

Razkrivanje udeležencev v konfliktu

Razkrivanje udeležencev enega pred drugim pomeni, da med seboj delijo svoja čustva in odzive. Razkrivanje mora biti vzajemno, kar pomeni, da se nam bo nasprotna oseba tem bolj odprla, čim bolj se ji bomo odprli sami. Res je tukaj prisotno tveganje, da nas bo druga oseba prizadela.

Natančno zaznavanje konflikta

V konfliktni situaciji je natančno zaznavanje konflikta zelo pomembno. Udeleženci imajo s tem zelo velike težave, saj ponavadi izkrivljeno zaznavajo položaj.

Ustvarjalno sodelovanje udeležencev

Pri reševanju konflikta morajo sodelovati vsi udeleženci. Njihova dejanja morajo biti usmerjena k skupnemu cilju.

Resnicoljubna in učinkovita komunikacija

Resnicoljubna komunikacija je zelo pomembna zlasti, kadar nastane konflikt, a je žal ta pogoj tudi najtežje izpolniti.

Načeloma naj v timu ne bi nastajale krizne situacije. A včasih se vendarle zgodi, da se je o kakšni pomembni stvari treba odločiti hitro.

V takšnih trenutkih mora odgovornost prevzeti in odločitev sprejeti vodja. Za to mora na neki način predhodno dobiti podporo. Vsi člani se morajo strinjati, da lahko v kriznih situacijah odloča vodja. Prav zaradi tega mora vodja uživati podporo svojih članov, pri čemer svoje »moči« ne sme uporabljati, kadar to ni potrebno.

Najbolje je, da se o tem skupina pogovori na enem od začetnih sestankov in si tako zagotovi, da so stvari jasne, ko nastanejo zapleti. Prav tako je dobro, da skupina določi, po kakšnem ključu se bodo sprejemale pomembne odločitve, kadar se je treba hitro odzvati in ni časa za usklajevanje ali kadar se skupina ne more odločiti.

61

Kdo se lahko odloča v kriznih situacijah?



EVALVACIJA, POROČILO

RAZŠIRJANJE REZULTATOV

Evalvacija

62 Kaj je vrednotenje ali evalvacija?

Za projekte pogosto velja rek, da so hitro 90-odstotno zaključeni, vendar nikoli niso 100-odstotno zaključeni. Žal se v tistih 10 odstotkih, ki ponavadi niso uresničeni, najpogosteje znajde prav evalvacija.

Zdi se, da je evalvacija nepotrebna obveznost. »Saj vidimo, kako je projekt uspel, zakaj bi o njem še dodatno razpredali?«

Evalvacija bo neprijetna obveznost le, če vzgibi za vrednotenje prihajajo samo od zunaj. Vendar če se zavedamo, kaj lahko z evalvacijo pridobimo mi sami, ta postane nepogrešljiv del projektnega dela. Spodaj naštevamo nekaj pozitivnih učinkov evalvacije:

- Z evalvacijo člani skupine drug drugemu povemo, kako vidimo skupno delo.
- Ugotovimo lahko, kaj bi lahko naredili bolje in kaj smo naredili dobro.
- Z njo hkrati ustvarjamo osnovo za načrtovanje nadaljnjih korakov in projektov.
- Evalvacija je vir učenja, saj gre pri tem za zavedanje o tistem, kar smo se v praksi nezavedno naučili.

Evalvacija prinaša vse naštetu, vendar zgolj ena od naštetih točk še ni evalvacija. To, da si povemo, kako smo videli svoje delo, bi natančneje imenovali refleksija (beseda izhaja iz besede refleks, ki predstavlja odziv na preteklo dogajanje). In kaj je torej evalvacija?

Evalvacija projekta je zbiranje informacij z namenom

- ugotoviti, kaj smo dosegli in
- kako smo to dosegli, ter
- boljšega načrtovanja v prihodnosti.

Evalvacije ne izvajamo le **zase**, ampak tudi **za financerje**. Institucije, ki finančno podprejo naš projekt, so pravzaprav naši naročniki. Evalvacija je za njih sredstvo preverjanja, ali so »za svoj denar dobili tisto, kar so naročili«.

Kot potrošniki na tržnici nismo zadovoljni, če nam branjevka v vrečko naloži gnila jabolka, tudi financerji ne bodo zadovoljni, če za vloženi denar ne bodo dobili zelene kakovosti.

Sprotna evalvacija poteka med izvajanjem projekta in izhaja iz monitoringa oz. spremljanja projekta (glej vprašanje 34). Usmerjena je predvsem v izboljšavo nadaljnjih korakov tekočega projekta.

Končna evalvacija je ponavadi obširnejša in natančnejša. Pri končni evalvaciji na projekt pogledamo z več vidikov, pri čemer si zanjo vzamemo več časa.

Za razliko od sprotne evalvacije končna ni usmerjena v izboljšavo tekočega projekta, ampak v izvajanje nadaljnjih korakov oz. nadaljnjih projektov.

63

Kakšna je razlika med sprotno in končno evalvacijo?

Evalvacija projekta naj vključuje:

- vrednotenje rezultatov projekta (Kaj je s projektom pridobila okolica?),
- vrednotenje doseženih ciljev (Ali so bili cilji, ki smo si jih zadali, izpolnjeni?),
- finančno oceno projekta (Kako je bilo s porabo sredstev, kje bi lahko prihranili denar, kje bi ga lahko dobili še več?),
- odgovor na vprašanje, kaj je s projektom pridobila skupina ali organizacija (učni učinki, kadri, reference, motivacija, materialna sredstva ...),
- metode (ali so bile metode pravilno izbrane?).

64

Kaj vrednotimo?



Metode vrednotenja so pripomočki oz. orodja, s katerimi vrednotimo projekt. Ko vrednotenje izvajamo z ljudmi, večina najprej pomisli na to, da bi jim razdelili vprašalnike. Te pogosto uporabimo tudi, ko to ni najbolj primerno.

Katero evalvacijsko metodo bomo uporabili, je odvisno od evalvacijskih vprašanj in izpraševancev. Dodatno izbiro omejujejo tudi razpoložljivi viri, predvsem čas.

Za mladinske pobude so najprimernejše naslednje evalvacijske metode:

- vprašalniki in ankete,
- intervjuji,
- opazovanje,
- analiza dokumentov in
- fokusne skupine.

65

Katere so priporočljive metode vrednotenja?

Vprašalnik

Vprašalnike uporabljamo najpogosteje. Nekaj napotkov za pripravo dobrega vprašalnika:

- Zaprta vprašanja (izbirna) je lažje obdelovati, vendar odgovori, ki jih tako dobimo, niso tako natančni kot pri odprtih vprašanjih.
- Z odprtimi vprašanji načelno dobimo boljše odgovore, vendar jih je težje obdelovati, poleg tega izpraševanci, če jih je preveč, nimajo volje odgovarjati.
- Pogosto je najboljša kombinacija odprtih in zaprtih vprašanj.
- Vprašalnik naj ne bo predolg. Najbolje je, če je dolg eno stran, nikakor pa ne sme biti daljši od štirih strani.
- Pred izvedbo ga naj kdo reši za preizkus.
- Zastavljajte res samo tista vprašanja, na katera še ne veste odgovora.



Primer 1:

opazovanja kot metode: poseben opazovalec pri pilotni izvedbi neke delavnice. Pomembno je, da si opazovalec pred samo izvedbo skicira dejavnike, ki jih želi opazovati, in tako svoj pogled osredotoči le na določene vidike, na tisto, kar ga resnično zanima. Med opazovanjem je priporočljivo pisati.

Primer 2:

denimo, da raziskujemo prosti čas mladih v nekem kraju. Namesto da bi delali anketo med mladimi, lahko uporabimo kakšno raziskavo o prostem času mladih, analiziramo pa tudi občinske dokumente na tem področju, napisana stališča mladinskih organizacij in mladinskega sveta v kraju, hkrati pa tudi evropsko politiko na tem področju. Tako lahko ugotovimo, v čem je posebnost obravnavanega kraja v primerjavi z drugimi, najbrž veliko bolje kot z anketami med mladimi.

Intervju

Intervju zahteva nekoliko več časa kot vprašalnik, vendar so tudi odgovori, pridobljeni na ta način, bolj poglobljeni. Uporabljamo ga, ko ni treba izprašati veliko ljudi ali ko gre za zelo posebne in izkušene ljudi. Intervjuje ločimo na:

- Formalni in neformalni intervju: pri formalnem se srečamo prav s tem namenom, neformalnega pa opravimo »sproti«.
- Intervju v živo in intervju prek medija. Najpogostejša medija sta telefon in elektronska pošta. Intervju prek medija včasih olajša in tudi poceni izvedbo, vendar se je treba vsakokrat znova vprašati, koliko se zaradi tega zmanjša njegova kakovost.
- Strukturiran, polstrukturiran in nestrukturiran intervju. Pri strukturiranem intervjuju so vprašanja določena vnaprej, pri nestrukturiranem pa ne. Pri polstrukturiranem intervjuju je vnaprej določenih nekaj začetnih vprašanj, ostala pa oblikujemo glede na prve odgovore. Nestrukturiran in polstrukturiran intervju omogočata večjo svobodo, vendar potem odgovorov ni mogoče primerjati med posameznimi intervjujanci.

Opazovanje

Opazovanje je najpogostejša metoda vrednotenja, saj nam je pravzaprav prirojena. Večinoma je niti ne uporabljamo zavedno.

Analiza dokumentov

Analiza dokumentov je v določenih primerih zelo uporabna metoda. Temelji na dejstvu, da je veliko stvari že ugotovljenih in zapisanih, zato jih nima smisla na novo odkrivati. Pojem dokument je tu mišljen zelo široko, saj je dokument lahko časopis, zakon, razvojni program, projektni načrt ali kar koli drugega.

(primer 1)

Fokusne skupine

Fokusne skupine so v mladinskem delu v Sloveniji nekoliko manj pogosta metoda, a zato nič manj uporabna. To je posebna oblika skupinskega intervjuja, ki omogoča pridobivanje odgovorov na zelo natančno zastavljena vprašanja. Strukturirana je kot več vnaprej pripravljenih in natančno načrtovanih srečanj v skupinah s 6 do 12 izpraševanci. Za kakovostno evalvacijo je treba iz vzorca izbrati vsaj tri takšne skupine in jih med seboj primerjati. *(primer 2)*

Vsak posameznik, ki sodeluje pri pripravi in izvedbi mladinske pobude, je med sodelovanjem pridobil nove izkušnje. Prav tako so se nekatere stvari zgodile znotraj skupine, v kateri smo delovali. Naše aktivnosti so imele posledice za okolje in za druge deležnike naših aktivnosti, zaradi česar okolje ni več tako, kot je bilo pred našim posegom. Vse to bo vplivalo na vse aktivnosti, ki jih bomo izvajali v prihodnosti.

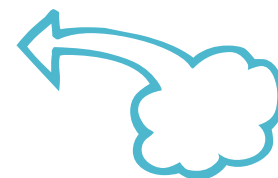
Poglejmo različne vidike vrednotenja v obliki tabele:

Vidik posameznika	<p>Kaj se je zgodilo z menoj med pripravo in izvedbo pobude? Kaj sem dosegel? Katere svoje želje sem zadovoljil skozi sodelovanje pri pobudi? Kaj me je med pobudo izpolnjevalo? Kaj mi je jemalo energijo? Kaj zaključena pobuda pomeni meni?</p>
Vidik skupine	<p>Kako je naša skupina delovala med pripravo in izvedbo pobude? Kaj so bile naše močne točke? Kaj so bile naše šibke točke? Kako je potekala komunikacija med nami? Katere skupne želje in cilje smo dosegli? Kakšni odnosi so med nami po zaključku pobude?</p>
Vidik trajnih sprememb	<p>Kaj se je spremenilo v okolju kot posledica naše pobude? Kakšen trajen vpliv imajo rezultati naše pobude na vsako izmed skupin deležnikov? Na katerih točkah lahko gradimo nadaljnje aktivnosti? Kako spremembe vplivajo na naš položaj kot skupine v okolju in družbi?</p>
Vidik naučenega	<p>Kaj smo se skozi pripravo in izvedbo pobude naučili? Kaj od naučenega bomo lahko uporabili pri drugih aktivnostih? Kaj sem se naučil o sebi? Kaj smo se naučili o delovanju skupine? Kaj smo se naučili o svojem okolju? Kaj smo se naučili o procesih družbenih sprememb?</p>

Tabela ne predstavlja vseh mogočih vprašanj, temveč le nakazuje, o čem vse se je smiselno pogovoriti ob vrednotenju priprave in izvedbe pobude.

Ljudje se učimo na lastnih izkušnjah. Res je, da pridobivamo informacije najprej skozi čutila, vendar ko poslušamo in gledamo druge, želimo poskusiti tudi sami. Ko poskusimo, želimo poskuse nadaljevati, saj nam vsaka nova izkušnja ponavadi še poveča želje po učenju. Ko se učimo uporabljati računalnik, voziti kolo ali metati žabice (kamne v vodo, tako da se odbijajo od gladine), najprej vidimo druge ali slišimo, kako se to počne, nato poskušamo sami. Izvedemo aktivnost (vržemo kamen), vidimo njene posledice (kolikokrat se je kamen odbil od gladine) in se odločimo, ali bomo aktivnost ponovili ali spremenili (bo treba vreči pod drugim kotom in počakati primeren val, izbrati drug kamen, počakati na primernejši veter ...). Tako se naučimo mnogo več, kot bi se lahko naučili iz katere koli knjige ali predavanja. Poleg samih aktivnosti je pomembna tudi čustvena komponenta tovrstnega učenja, saj informacije, ki jih pridobimo z učenjem, predelujemo v skladu z znanjem, ki ga imamo od prej. Kadar so nove informacije v neskladju z obstoječim znanjem, nam je to lahko izziv ali ravno zato poskusimo zmanjšati njihov pomen, saj bi sicer morali spreminjati svoje sheme znanja.

67
 Zakaj je samoevalvacija pomembna?





David Kolb, teoretik izkustvenega učenja, je zapisal, da nam nove in konkretne izkušnje dajejo možnost, da na vse dosedanje izkušnje pogledamo z novega vidika. Na osnovi teh refleksij začnemo procese ustvarjanja novih posplošitev in načel, skozi katere nova spoznanja vključimo v lastne trdne teorije o sebi, drugih in svetu, ki nas obdaja. Te nove teorije so osnova za naše nadaljnje aktivnosti. Aktivno eksperimentiranje nam omogoča, da naučeno preizkusimo v novih in kompleksnejših situacijah. Rezultat je nova konkretna izkušnja, vendar tokrat na kompleksnejši ravni.

Da bi se uspešno učili, moramo (1) sprejeti informacije, (2) reflektirati, kako bodo te informacije vplivale na nekatere vidike našega življenja, (3) primerjati, kako se vključijo med izkušnje, ki jih že imamo, in (4) razmisliti, kako nam te informacije omogočajo nove načine vedenja v prihodnosti. Učenje zahteva več kot gledanje, poslušanje, gibanje ali dotikanje, da bi se naučili. Čutne zaznave združimo s tistim, kar čutimo, in načinom, na katerega se vedemo. Brez procesa združevanja smo le pasivni udeleženci, pri čemer pasivno učenje ne spodbuja naših zahtevnejših možganskih procesov in ne stimulira naših čutil dovolj, da bi informacije vključili v svoje obstoječe sheme znanja.

Vrednotenje doseženega oziroma refleksija je posebna stopnja v učenju. Če se tej stopnji ne posvetimo, izkušenj ne povežemo z obstoječim znanjem in informacijami, priložnost za učenje pa je zamujena.

68

Kako praznujemo ob zaključku?

Ko neko aktivnost dobro opravimo, smo veseli svojega napredka in vsega, kar smo dosegli. Prav je, da to tudi praznujemo. Predvsem moramo praznovati tisto, kar smo dosegli skupaj – skupaj! Z nikomer drugim namreč svojih občutij in veselja ne moremo tako dobro deliti kakor s tistimi, s katerimi smo nekaj dosegli skupaj.

Ko neko stvar praznujemo, ji s tem damo tudi simboličen pomen, da nam to vsem nekaj pomeni, da smo tega veseli in da smo si praznovanje zaslužili. Tako dobro opravljeno delo ne bo nekaj samoumevnega. Velikokrat se nam dogaja, da se preveč osredotočamo na probleme, na tisto, kar nam ne gre tako dobro, tistega, kar smo naredili dobro, sicer ne spregledamo, vendar mu ne znamo pripisati dovolj velikega pomena.

Kako bo praznovala, se vsaka skupina odloči sama v okviru svojih interesov, zmožnosti in načina delovanja. Vsekakor mora to vključevati dovolj možnosti za razpravo in pohvalo vseh, ki so zaslužni za uspeh.

69

Kaj če se je zgodilo kaj nenačrtovanega, vendar je bil zaradi tega dosežek boljši?

Kljub pozornemu načrtovanju nikoli ne moremo predvideti vsega, kar se lahko zgodi. Med izvedbo pobude oziroma med izvedbo katere koli aktivnosti se lahko pojavijo nepredvideni dogodki, ki vplivajo na izvedbo. Tovrstni dogodki lahko vplivajo na naše delo kot ovira ali kot izziv, ki delo še izboljša.

V procesu vrednotenja je smiselno, da se pogovorimo tudi o nenačrtovanih dogodkih, ki so vplivali na naše delo. Izkušnje, ki smo jih pridobili, lahko še

oplenitijo naš učni proces oziroma znanje, ki smo ga pridobili.

Konkretna primera:

- V izobraževalnem procesu smo predvideli čas za pogovor o temi, ki jo vsi poznamo, vendar bi jo radi utrdili. Ker je prejšnja tema spodbudila burne odzive udeležencev in bi pogovor o njej lahko prispeval k boljšemu delu celotne skupine, namenimo več časa za nadaljevanje pogovora, predvideno temo pa prestavimo na drugo izobraževanje. Tako smo prilagodili izobraževanje, da je še bolj izpolnilo potrebe skupine, kot smo načrtovali na začetku. V procesu vrednotenja je smiselno preveriti, ali je bila naša odločitev pravilna, ter osvetliti, kako bi se lahko drugič podobno konstruktivno odzvali.
- Med izvajanjem pobude se je v kraju za podobne aktivnosti odločila še ena skupina, saj so njeni člani na našem primeru videli, da je mogoče z lastnim delom doseči spremembe. Skupina nam je pomagala pri konkretni aktivnosti, ko smo potrebovali več izvajalcev, medtem ko sedaj nadaljuje svojo pot. Pri pripravi projekta tovrstnih dogodkov nismo predvidevali, prav tako tudi nismo prepričani, da je bil naš vpliv tisti, ki je bil odločilen za nastanek nove skupine. Vendar je smiselno pri vrednotenju izpostaviti dogajanje, ga reflektirati ter novonastalo situacijo (nove deležnike) vključiti v razmišljanja o nadaljnji izvedbi pobude.



Razširjanje rezultatov

Rezultati niso samo tisto, kar dosežemo na koncu projekta, ampak tudi vse tisto, kar smo dosegli med trajanjem projekta. Program MLADI V AKCIJI spodbuja prijavitelje, da poskušajo povzročiti pozitivne spremembe tako pri sebi kakor tudi v svojem okolju.

Medije, ki smo jih med projektom obveščali o dejavnostih, obvestimo tudi sedaj, vendar je pomembno, da poznamo njihovo delovanje in vemo, kakšno obliko sporočila želijo od nas. Pri tem je pomembno, da poskušamo najti tudi primeren termin – naša informacija v času, ko je veliko drugih novic, ne bo toliko opazna kot v času, ko ni toliko drugega dogajanja. Več o odnosih z javnostmi lahko preberete v vprašanju 18.

Nekaj konkretnih idej:

- Zaključni dogodek/prireditve, na katerem predstavimo rezultate.
- Rezultate predstavimo na najrazličnejših dogodkih, ki jih sicer organizirajo drugi, a so namenjeni tudi našim ciljnim javnostim.
- Za razširjanje rezultatov je potrebno, da imamo pripravljen tudi material, ki



70

Kako razširjati rezultate projekta?

pritegne. Zloženka, ki je sicer najpogostejša oblika predstavljanja rezultatov, ni nujno najuspešnejša, saj prav zaradi pogostosti včasih ne vzbudi dovolj pozornosti.

- Če smo dovolj inovativni in imamo potrebno tehnično opremo, lahko posnamemo film in ga objavimo za zgoščenki, spletni strani, Facebooku in drugih internetnih možnostih.
- Če smo naredili kakšne konkretne izdelke, lahko pripravimo razstavo. Ker stari rek, da slika pove več kot tisoč besed, še vedno drži, lahko uporabimo tudi fotografije in iz njih oblikujemo fotoromane, fotoreportaže in druge mogoče predstavitve rezultatov.

71

Kaj je pomnoževalni učinek in kako ga doseči?

Vpliv mladinske pobude naj ne bo omejen samo na udeležence aktivnosti. Predlagatelji se morajo potruditi po svojih najboljših močeh, da vključijo tudi druge ljudi (iz soseske, lokalnega okolja ...) v aktivnosti projekta.

Projekt mora biti zasnovan dolgoročno in dosegati dolgoročen pomnoževalni učinek ter trajnostni vpliv, npr. drugi akterji uporabljajo rezultate aktivnosti v novem kontekstu. Predlagatelji morajo identificirati mogoče ciljne skupine, ki lahko delujejo kot »pomnoževalci« (mladi, mladinski delavci, mediji, politični voditelji, odločevalci na ravni EU) za širjenje ciljev in rezultatov projekta.

Predlagatelji in udeleženci naj sistematično razmislijo tudi o ukrepih za nadgradnjo mladinske pobude.

72

Pobudo smo končali. Kako naprej?



Mladinska pobuda je lahko lep začetek vključevanja v program MLADI V AKCIJI. Vsekakor zahteva nekaj izkušenj in znanja, vendar to tako velja za vse vrste dejavnosti na področju mladinskega dela, ki so širšega družbenega značaja, tudi če gre zgolj za lokalno raven.

Po zaključku projekta mladinske pobude:

1. Skupina, ki se je razvijala in pridobila nove člane, lahko začne nadgrajevati prvotne ideje, s čimer se rodi nova pobuda – razširjena na podlagi spoznanj prejšnje.
2. Pobuda lahko preraste v mednarodno mladinsko pobudo z več partnerji iz različnih držav, ki imajo podobne interese in vizije.
3. Kompetence, pridobljene v okviru prvotne pobude, lahko posamezniki uveljavljajo v okviru novega projekta mladinske izmenjave (akcija 1.1).
4. Če je imela pobuda velik poudarek na sodelovanju mladih pri odločanju o javnih zadevah, v občinskem svetu ali na kakšni drugi ravni, lahko taka pobuda preraste v projekt mladih za demokracijo (akcija 1.3), pri katerem je cilj vključevanje mladih pri odločanju in soupravljanju določene skupnosti.

Izkušnje in vloga, ki so si jo mladi pridobili prek mladinske pobude, pustijo pečat. Zato je vedno pametno razmišljati, kako nadaljevati aktivnosti tako v okviru

programa MLADI V AKCIJI ali brez finančne podpore programa. Največja vrednost mladinske pobude je takrat, ko pobuda preraste osnovno idejo in se zakorenini v nekem okolju ali v neki dejavnosti. O tem, kako to doseči, govori ta priročnik.

Lokalna skupnost je organizirana skupina ljudi, ki sama odloča o svojih lokalnih zadevah. Temeljne samoupravne lokalne skupnosti so občine.

Vpliv našega projekta na lokalno skupnost je lahko različen, od tega, da smo določene skupine ljudi seznanili s problemom, do tega, da smo sami nekaj povzročili, dogradili in naredili.

Med projektom se moramo vseskozi zavedati, kako bo naše delo vplivalo na lokalno skupnost ter kaj bo v njej povzročilo. Ni nujno, da rezultat vpliva prav na vse člane lokalne skupnosti, vendar je prav, da vpliva na »naše deležnike«, našo ciljno skupino in na tiste, ki so zanjo pomembni.

Če smo z mediji sodelovali že med projektom, imamo že izdelan seznam medijev in kontaktnih oseb, sicer je zdaj skrajni čas, da se tega sistematično lotimo.

Glede na to, da naši projekti izražajo nas same in naše razmišljanje, prav gotovo lahko za predstavljanje svojih rezultatov uporabimo izvirne metode. Morda bo kakšen časopis veliko bolj pripravljen objaviti novico v obliki stripa ali fotostripa, morda celo v nadaljevanjih, kot pa novico, ki je suhoparno zapisana.

Če se odločimo, da bomo pripravili tiskovno konferenco, naj bo ta kratka in jedrnata, po možnosti pol ure pred kakšnim našim dogodkom ali po njem, na katerem bodo lahko predstavniki medijev tudi ostali in še kaj dodali. Za medije je treba pripraviti gradivo; ponavadi je to napisana izjava za javnost, ter promocijski material: letaki, brošure ... Vse skupaj jim lahko damo tudi na zgoščenki.

Potek tiskovne konference je lahko različen. Medijem poskusite postreči s čim izvirnim, toda nikar pri tem ne pozabite na bistvene informacije. Namen tiskovne konference je predstaviti vaš projekt, zato nikar ne pozabite na to. Ponavadi tiskovna konferenca poteka tako, da se na kratko predstavijo aktivnosti, nato pa sledijo novinarska vprašanja. Seveda nikar ne pozabimo na ustrezno pripravo prostora; naj ne bo motečih dejavnikov, kot so: hrup, vročina in neurejenost. Poskusite pa razstaviti čim več svojih produktov: zastavic, brošur, izdelkov ...

Medije na konferenco ali dogodek povabimo praviloma en teden vnaprej, dovolj je, če to storimo po elektronski pošti ter jim ponovno pošljemo opomnik dan ali dva pred dogodkom. Veliko urednikov razporeja novinarje za dogodke zjutraj, tako da opomnik zagotovo pomaga, da je tudi vaš dogodek uvrščen na novinarski seznam. Medije, ki si jih na dogodku zares želimo imeti, dan ali dva po tistem, ko smo že poslali vabilo, lahko tudi pokličemo po telefonu in jih vljudno povabimo ter jih povprašamo, ali se bodo dogodka udeležili.

Vabilo na tiskovno konferenco ali dogodek naj bo kratko in jedrnato ter naj vsebuje bistvene informacije. Vsekakor se lahko potrudimo, da ga oblikujemo malo drugače: dodamo kakšno zanimivo stvar, ki se nam je zgodila – vendar pri tem pazimo, da so bistvene informacije (kje, kdaj in zakaj) jasne in jih lahko prejemnik takoj razbere.

73

Kako ugotoviti, kakšen je vpliv naših rezultatov na lokalno skupnost?

74

Kako pripraviti zaključno tiskovno konferenco?



75

Kliping – kaj je to in kako ga delati?



Kliping je spremljanje poročanja medijev, torej tega, kaj, kje in kdaj je bilo v medijih nekaj zapisano. Omogoča vam pregled nad tem, kaj mediji poročajo o vas. Za strokovno zbiranje vseh medijskih zapisov o določeni stvari, dogodku ali podjetju imamo na voljo strokovne agencije, ki se s tem načrtno ukvarjajo. Pri našem projektu se bomo zbiranja gradiva lotili po svojih najboljših močeh.

Zbiramo lahko

- časopisne članke,
- objave na internetu,
- objave na radiu in televiziji ...

Časopisne članke in objave na internetu lahko zložimo v fascikel, najbolje po smiselnem vrstnem redu – po datumu ali pomembnosti. Za objave na radiu ali televiziji zaradi avtorskih pravic zaprosimo za kopijo posnetka. Če tega ne moremo dobiti, čim natančneje opišemo, kje je bila objava, kako dolgo je trajala, kdo je bil udeležen in kakšno je bilo sporočilo.

Kliping ali medijske objave zbiramo, da imamo natančen pregled, kam in kako smo že razširili rezultate, saj tako vemo, kateri krog ciljne javnosti smo že dosegli. Prav tako nam zbornik predstavlja dokumentacijo o projektu, pri čemer se lahko iz vsebine naučimo, ali smo se naučili medijem pravilno posredovati informacijo ter ali so objavili, kar smo želeli.

Zaključno poročilo

76

Kje najdem obrazec za zaključno poročilo?

Na spletni strani www.mva.si lahko v rubriki »Obrazci« najdete obrazec za prijavo in obrazec za poročilo.

77

Kako napisati poročilo?

Če med projektom zbiramo podatke o njegovem poteku, bo poročilo najlažje napisati, saj bomo podatke le »zložili skupaj«. Manjkajoče podatke bo treba še pridobiti. Če se želiš podučiti, kako dokumentirati podatke, glej vprašanja 39, 40 in 41.

Pomembno je tudi, da pred pisanjem projekt tudi ovrednotimo.

V poročilu opišimo celoten potek projekta, še zlasti poudarimo pozitivna in negativna odstopanja od načrta. Razložimo vzroke negativnih odstopanj in pohvalimo dodatne učinke projekta, ki jih niti nismo načrtovali.

Naj nas ne bo strah v poročilu tudi omeniti, da smo se pri načrtovanju zmotili in da se je projekt v določenih segmentih razvil drugače (ob tem, da so cilji še vedno uresničeni). Prav to, da smo se nekaj novega naučili, je velika dodana vrednost projekta in pravzaprav namen programa MLADI V AKCIJI.

Poročilo je treba oddati najkasneje dva meseca po zaključku projekta. Poročilu priložite kopije člankov, objav, spletne strani ipd.

78
Kdaj je treba poročilo oddati?

Prostovoljno delo v pobudi ne predstavlja lastnega prispevka v projektu, saj je to edini način, da je pobuda izvedena. Pomembno je, da je razvidno, da so lastni prispevki pomenili prihodek, pri odhodkih pa mora biti vidno, da ste to porabili. O tem, kako prikazati ostale prispevke v naravi, si lahko preberete pri vprašanju 26.

79
Kako prikazati lasten prispevek?

Za vse nastale stroške morate imeti izvirno dokumentacijo (račune, potrdila, vozovnice ...). Hraniti jih morate pet let.

Poročilu od dokazil za uporabo finančnih sredstev priložite samo kopije vozovnic, če je bila pobuda transnacionalna. Kopije boste morali posredovati, če vas bo Nacionalna agencija k temu pozvala, izvirnike pa boste morali pokazati, če boste del nadzora med izvajanjem projekta ali po koncu projekta.

Obvezno dodajte tudi po en primerek vseh izdelkov, ki so nastali med pobudo.

$A + B = D$

Višina prihodkov ($A + B$) mora biti enaka višini odhodkov (D).

Kaj narediti, če smo za nekaj porabili več denarja, kot je bilo predvideno, drugje pa manj – da smo se več vozili, kot smo prijaviili, in manj pojedli?

Prenos med posameznimi postavkami, ki so bile prijavljene, ne sme presegati 10 odstotkov posamezne postavke, na katero naredimo prenos. Če je prenos večji od 10 odstotkov, je treba skleniti aneks k pogodbi. O vsem tem morate obvestiti Nacionalno agencijo, še preden se to zgodi, saj potrebujete dovoljenje za spremembe.

(primer)

80
Kako prikazati finančna sredstva v poročilu?

Primer:

Če je bilo za prevoz prijavljenih 400 eur, lahko prenesete še 40 eur za prevoz z drugih področij. Pri tem je pomembno, da taki prenosi ne vplivajo na izvajanje projekta.



81
Ali lahko prijavimo še eno pobudo?

Nacionalna agencija daje prednost prvim prijaviteljem. Če se projekt ponovi, ni več pobuda, saj ne gre več za inovativnost, je že nadaljevanje pobude. V izjemnih primerih je mogoče, da isti ljudje prijavijo drugo pobudo – o tem se posvetujte z Nacionalno agencijo.

Naslov: Dajmo mladim zagon: priročnik za izvajalce
mladinskih pobud v programu MvA

Izdajatelj: MOVIT NA MLADINA, Ljubljana

Za izdajatelja: Janez Škulj

Naklada: 1000 izvodov

Spremna beseda: Janez Škulj, Matej Cepin

Avtorji: Matej Cepin (urednik)

Alenka Blazinšek

Sašo Kronegger

Alenka Oblak

Primož Ferjančič

Lektura: Uršula Fujs

Oblikovanje: Lea Gorenšek

Fotografije: Arhiv MOVIT NA MLADINA

Tisk: Bograf tiskarna, d.o.o., 2008

“Spremljam.

Razmišljam.

Načrtujem. Prijavim.

Izvedem. Spremenim.

Gradim Evropo.”



MOVIT NA MLADINA
Nacionalna agencija programa MLADI V AKCIJI
Dunajska cesta 22
1000 Ljubljana

Telefon: 01/430 47 47

Faks: 01/430 47 49

E-pošta: info@mva.si

www.mva.si

