

kreatywnie | SKUTECZNIE

Zarządzanie projektami w kulturze

PRAKTYCZNY PRZEWODNIK



O autorce

Katarzyna Liwak-Rybak z wykształcenia jest historykiem sztuki. W ramach podnoszenia kompetencji zawodowych ukończyła studia podyplomowe w zakresie coachingu oraz HR. Całe swoje życie zawodowe związała z instytucjami kultury oraz organizacjami pozarządowymi w myśl zasady, aby realizować działania społecznie potrzebne, wspierające także polską kulturę i sztukę. Uwielbia pracować metodą projektową. Projekty, które prowadziła, miały różne źródła finansowania, opierały się na różnych zasadach oraz obejmowały zasięgiem zarówno społeczność lokalne, jak i cały kraj. Teraz chce podzielić się z innymi pracownikami sektora kultury swoimi doświadczeniami. Jej celem jest upowszechnianie wiedzy i dobrych praktyk w zakresie realizacji projektów.

kreatywnie | SKUTECZNIE

Zarządzanie projektami w kulturze

PRAKTYCZNY PRZEWODNIK

Autorka:

Katarzyna Liwak-Rybak

Redakcja językowa i korekta:

Monika Buraczyńska / Kropki Kreski

Projekt graficzny:

Wojciech Staniewski / STUDIO 2x2

Projekt *Kreatywnie i skutecznie. Zarządzanie projektami w kulturze. Praktyczny przewodnik* zrealizowano w ramach stypendium Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Stypendium

Ministra
Kultury
i Dziedzictwa
Narodowego.

Spis treści

7	O projekcie
7	Skąd pomysł na ten materiał?
8	Jak można wykorzystać ten przewodnik?
10	Wprowadzenie
12	Kompetencje społeczne – czemu są tak ważne?
12	Jakie kompetencje wskazuje Unia Europejska
16	Rozdział I. Projekt – co to jest i jak go rozpocząć?
16	Przygotowanie projektu
22	Rozdział II. Budowanie zespołu
25	Role w zespole
26	Charakterystyka i mocne strony
26	Możliwe słabości
28	Najczęstsze dysfunkcje pracy zespołowej
32	Rozdział III. Komunikacja – przecież to takie oczywiste
33	Bezpieczna przestrzeń – dlaczego jest niezbędna w komunikacji?
33	Proces grupowy – o co chodzi?
35	Z komunikacją bywa trudno
38	Komunikacja formalna i mailowa – prosta sprawa?
40	Zebrania
43	Rozdział IV. Projektowa codzienność
43	Zespół rozproszony – różne perspektywy
45	Oczekiwania

47	Studium przypadku: zespół rozproszony
51	Rozdział V. Mamy to! Projekt właśnie się dzieje
53	Jakie niebezpieczeństwa czyhają na nas w tej fazie projektu?
56	Rozdział VI. Ewaluacja
62	Rozdział VII. Formalności
65	Rozdział VIII. Projekt i ja
66	Po czym poznamy, że się stresujemy?
68	Podsumowanie
68	Podziękowania
70	Literatura



O projekcie

Coraz częściej instytucje kultury realizują różne przedsięwzięcia metodą projektową. Niezależnie od źródła finansowania (dotacje celowe, współfinansowanie z grantów, środki własne) o powodzeniu projektów niemal zawsze decyduje utrzymanie określonych standardów. Kluczową cechą projektów jest ukierunkowanie na cel, najczęściej długofalowy, a jego osiągnięcie rządzi się pewnymi zasadami, różniącymi się zwykle od codziennych działań. Jak zatem skutecznie zarządzać projektami, aby ten cel osiągnąć? To układanka, na którą składa się wiele elementów: budowanie zespołu o odpowiednich kompetencjach, tworzenie harmonogramów, budżetów, monitorowanie i kontrolowanie postępów, identyfikowanie ryzyk, dobór narzędzi, planowanie pracy, ewaluacja i komunikacja. Jeśli dobrze poskładamy puzzle, wszystko zadziała perfekcyjnie.

Skąd pomysł na ten materiał?

Pomysł na to opracowanie zrodził się z doświadczenia i chęci podzielenia się nim, aby inni mogli łatwiej lub przynajmniej bardziej komfortowo wkraczać w świat projektów. W trakcie realizacji własnych projektów napotkałam na rozmaite trudności. Nie wynikały one z jakichś nadzwyczajnych sytuacji, losowych zdarzeń czy niemożliwych do przewidzenia ryzyk. Za to często prowadził do nich brak rozumienia mechanizmów, ich wzajemnego wpływu i decydującej roli w kontekście przebiegu i rezultatów projektu. Wielu z tych trudności można uniknąć, trzeba tylko mieć świadomość, na co zwracać uwagę, kiedy reagować, jakich używać narzędzi (jaki mamy katalog do wyboru). Z drugiej strony, skąd osoby pracujące w kulturze mają tę wiedzę nabyć? Standardem jest zatrudnianie osób po studiach kierunkowych – to zupełnie naturalne i niezwykle potrzebne. Jednak wydaje się, że na żadnym etapie kształcenia nie zdobywamy wiedzy z zakresu komunikacji,

budowania zespołu, pracy zespołowej, przewidywania ryzyk czy zarządzania budżetami – to zagadnienia stricte z obszaru zarządzania i jeśli nie mamy takiego wykształcenia, to pewne działania mogą być dla nas niejasne. Uczymy się tego w procesie, najczęściej już jako osoby dorosłe, a proces odbywa się w pracy. Dobrze, jeśli można liczyć na informację zwrotną, a więc tworzyć sobie zasób dobrych, sprawdzonych praktyk. Gorzej, jeśli za każdym razem jesteśmy wysyłani w podróż w nieznane. W przygotowaniu tego materiału towarzyszyła mi myśl, aby zasygnalizować pewne mechanizmy, zwrócić uwagę na to, co z doświadczenia wiem, że jest ważne, a często wręcz decydujące o powodzeniu projektu. Zależy mi na pobudzeniu świadomości, ponieważ dzięki niej zyskujemy kontrolę nad prowadzonym projektem:

„Jestem w stanie kontrolować tylko to, czego jestem świadom.

To, czego nie jestem świadom, ma kontrolę nade mną.

ŚWIADOMOŚĆ daje mi władzę”

John Whitmore, *Coaching for performance*

Jak można wykorzystać ten przewodnik?

Największą zaletę tego przewodnika stanowi jego praktyczność. Mam nadzieję, że udało mi się stworzyć praktyczne narzędzie, którego użycie spowoduje, że projekty będą realizowane łatwiej, bezpieczniej, sprawniej, przyjemniej, bez nadmiernego przeciążenia jednej osoby, skutecznie, ale też kreatywnie.

Treści zawarte w materiale mogą wesprzeć realizację projektów o wyznaczonym początku i końcu, np. przygotowywanych i prowadzonych w ramach rozmaitych dotacji czy dofinansowań, projektów długoterminowych, a nawet takich, które stanowią nierozłączną część naszej codziennej działalności. Wszystkie opisane tu standardy i procesy są tak samo aplikowalne do wszystkich projektów, bez względu na czas ich trwania, a przy ich przygotowywaniu i realizacji warto pamiętać o rozmaitych aspektach ułatwiających ich wykonanie.

Zawarte w przewodniku zagadnienia mogą być też stosowane w dowolnych układach i konfiguracjach. Oczywiście pewien

podstawowy cykl trzeba zachować – choćby planowanie, które powinno nastąpić na początku, jednak niektóre elementy dają swobodę. Jeżeli projekt jest z góry przewidziany do realizacji jednoosobowej lub po prostu działamy w warunkach, w których nie możemy zaangażować dużego zespołu z podziałem na role, część dotycząca budowania zespołu będzie mniej użyteczna. Jeśli budżet zakłada dwa rodzaje wydatków w dwóch częściach, nie ma sensu prowadzić szczegółowych analiz i dokonywać cotygodniowego monitoringu wydatków. Przed przystąpieniem do realizacji projektu lub programu warto każdorazowo ułożyć sobie schemat działania – wybrać tylko te klocki, które są nam potrzebne, aby stworzyć dzieło.

Wprowadzenie

Zarządzanie projektami w kulturze to szerokie zagadnienie obejmujące wiele kwestii. Jednak nie wszystkie są tak samo ważne dla każdego projektu. Aby to ocenić, trzeba mieć świadomość ich istnienia i zdecydować, które tym razem są szczególnie istotne, a które możemy pozostawić w tle.

W przewodniku zostaną poruszone takie kwestie jak:

- **projektowanie** – to czynnik kreatywny zazwyczaj rozpoczynający projekt. Jest on niezwykle istotny, by później nie wpaść w pułapkę, którą sami na siebie zastawimy. Czasami wyobrażenia podsuwa nam szalone pomysły (i są one jak najbardziej potrzebne!), ale trzeba spojrzeć na nie przez pryzmat wykonalności. Niech ta sama wyobraźnia podsunie nam obraz nas samych w procesie realizacji. I pamiętajmy, że im bardziej doprecyzujemy wszystkie działania na początku projektu, tym łatwiej będzie nam się później po nim poruszać;
- **planowanie** – ułożenie wszystkich etapów realizacji projektu, krok po kroku. Tworzenie harmonogramów działań pozwala ocenić już na samym początku, ile czasu zajmie nam realizacja, czy są momenty, które będą wymagały intensywnej pracy (to ważne, żeby odpowiednio się przygotować), jakich narzędzi i zasobów będziemy potrzebować i jaki mamy zapas czasu w razie nieprzewidzianych trudności;
- **cele i rezultaty** – na początku warto dowiedzieć się, czym się między sobą różnią. Ich rozgraniczenie da nam jasność, co chcemy osiągnąć i po czym poznamy, że nam się udało;
- **upowszechnianie i ewaluacja** – cechy charakterystyczne, metody i przykłady;
- **etyka związana z prowadzeniem projektu** – warto zadać sobie pytanie o etykę i standardy, którymi chcemy się kierować, oraz o to, czy znamy wszystkie najistotniejsze regulacje prawne, które odnoszą się do tego zagadnienia;

- **budowanie zespołu i zarządzanie nim** – czyli rozróżnienie zespołowości i współpracy, zasady budowania zespołu, role w zespole. Czy wiesz, w jakiej roli najlepiej się odnajdujesz?;
- **komunikacja** – dlaczego jest ona taka ważana? Na czym polega komunikacja formalna, mailowa, jak zaprasza się na spotkania? Jakie narzędzia mogą ją wesprzeć? Jak prowadzić zebrania, żeby były efektywne?;
- **projektowa codzienność** – to monitorowanie, identyfikowanie ryzyk, przeciwdziałanie im, dotrzymywanie terminów i praca z zespołem rozproszonym. Zwykle nie jest tak pasjonująca jak moment kreacji czy podsumowania projektu. A jednak to właśnie ona okazuje się kluczowa dla osiągnięcia celów;
- **ewaluacja** – jak można dokonywać ewaluacji projektu: różne modele ewaluacji, upowszechnianie rezultatów projektu;
- **formalności**, które towarzyszą każdemu projektowi, o których warto pamiętać.

Pracownicy instytucji kultury są zalewani różnymi metodologiami zarządzania, a tymczasem okazuje się, że szwankują zupełnie podstawowe aspekty związane z zarządzaniem projektami (organizacja, planowanie, monitorowanie, umiejętność identyfikowania ryzyk i przeciwdziałania im itp.). Istotne zatem wydaje się tworzenie wspólnych standardów zarządzania projektami, które ułatwiałyby (a w niektórych sytuacjach po prostu umożliwiały) współpracę pomiędzy instytucjami (np. różne style działania i komunikowania skutkują problemami w realizacji wspólnych przedsięwzięć). Oczywiście każdy grantodawca ma swoje zasady, ale sposób ich realizacji bywa różny. Do tego potrzebne są standardy.

Dlatego celem publikacji jest przede wszystkim udostępnienie praktycznego narzędzia stanowiącego zbiór doświadczeń i wskazówek dotyczących realizowania projektów i zarządzania nimi.

Z DZIENNIKA DOŚWIADCZEŃ -----

Zdarzało mi się realizować projekty w zespołach międzymuzealnych. To jeden z moich ulubionych modeli pracy, kiedy ta różnorodność podejść, kontekstów społecznych, wizji mocno

rozwija i wzbogaca moją perspektywę. Jednak to także ten typ projektów, który generuje wyzwania w kontekście dotrzymania terminów i komunikacji, np. dla jednych standardem jest odpisywanie na maile (choćby na zasadzie „dziękuję, odpowiem za tydzień”), dla innych oczywistym jest, że przecież doszedł, to odpowiem w terminie (i będzie to ostatni dzień ustalonego terminu, a lider zespołu nie będzie wiedział, czy dostanie materiał, odpowiedź, czy nie). Dlatego tak ważne jest tworzenie standardów.

Kompetencje społeczne – czemu są tak ważne?

Zapewne zwróciliście uwagę, że w większości wniosków, które wypełniamy w celu pozyskania środków na realizację projektów, znajduje się punkt dotyczący rozwijanych poprzez udział w projekcie kompetencji – zarówno osób realizujących projekt, jak i uczestników przedsięwzięcia. Szczególnie duży nacisk jest na to kładziony w projektach finansowanych z środków UE. Warto zapoznać się z opisem kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie zawartych w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej¹. U podstaw wyodrębnienia i opisanie ośmiu kompetencji leży założenie, że każdy człowiek ma prawo do dobrej jakości kształcenia, włączającego w życie społeczne i zawodowe, oraz uczenia się przez całe życie, aby zdobyć kompetencje, które pozwolą aktywnie uczestniczyć w życiu społecznym i radzić sobie skutecznie ze zmianami na rynku pracy. Warto przyjąć taką optykę i przy kreowaniu pomysłów na projekty zastanowić się, jakie kompetencje zostaną rozwinięte u osób realizujących projekt, a jakie u uczestników.

Jakie kompetencje wskazuje Unia Europejska:

- **kompetencje w zakresie rozumienia i tworzenia informacji** – oprócz rozumienia i tworzenia informacji obejmują one także wyrażanie i interpretowanie pojęć, uczuć, faktów i opinii w mowie i piśmie, przy użyciu obrazów, dźwięków, także w przestrzeni

¹ Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, załącznik: Kompetencje kluczowe w procesie uczenia się przez całe życie. Europejskie ramy odniesienia (C 189/7).

cyfrowej. To także umiejętność skutecznego komunikowania się z innymi osobami, dostosowanego do okoliczności;

- **kompetencje w zakresie wielojęzyczności** – to zdolność do prawidłowego i skutecznego porozumiewania się w różnych językach, a także umiejętność rozumienia i tworzenia informacji w mowie i piśmie;
- **kompetencje matematyczne oraz kompetencje w zakresie nauk przyrodniczych, technologii i inżynierii** – to zdolność rozwijania i wykorzystywania myślenia i postrzegania matematycznego do rozwiązywania problemów związanych z codziennością, podkreślająca istotność rozumowania matematycznego,
- **kompetencje cyfrowe** – obejmują nie tylko umiejętność korzystania z technologii cyfrowych, ale także podejście krytyczne i odpowiedzialne w kontekście ich treści. Zaleca się używanie technologii cyfrowych do celów uczenia się, pracy i udziału w życiu społecznym. Zalicza się do nich także umiejętność korzystania z danych i informacji, komunikowanie się i współpracę, tworzenie treści cyfrowych, zagadnienia dotyczące własności intelektualnej;
- **kompetencje osobiste, społeczne i w zakresie umiejętności uczenia się** – dotyczą one zdolności do autorefleksji, skutecznego zarządzania czasem i informacjami, konstruktywnej pracy z innymi osobami, zachowania odporności oraz zarządzania własnym uczeniem się i karierą zawodową. Obejmują także zdolność radzenia sobie z niepewnością i złożonością, umiejętność uczenia się, ale także wspierania swojego dobrostanu fizycznego i emocjonalnego, odczuwania empatii i zarządzania konfliktami we włączającym i wspierającym kontekście;
- **kompetencje obywatelskie** – to zdolność działania jako odpowiedzialni obywatele oraz pełne uczestnictwo w życiu obywatelskim i społecznym, w oparciu o rozumienie pojęć i struktur społecznych, prawnych, gospodarczych, politycznych oraz wydarzeń globalnych i zrównoważonego rozwoju;
- **kompetencje w zakresie przedsiębiorczości** – to zdolność wykorzystywania szans i pomysłów oraz przekształcania ich w wartość dla innych ludzi. Kompetencja ta opiera się na kreatywności, krytycznym myśleniu i rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu inicjatywy, ale także wytrwałości oraz zdolności do wspólnego

działania służącego planowaniu projektów mających wartość kulturalną, społeczną lub finansową i zarządzaniu nimi;

- **kompetencje w zakresie świadomości i ekspresji kulturalnej** – są definiowane poprzez świadomość i rozumienie sposobów kreatywnego wyrażania i komunikowania pomysłów i znaczeń w różnych kulturach, za pomocą różnych form sztuki. Obejmują umiejętność angażowania się w rozwijanie i wyrażanie własnych pomysłów.

Na kompetencje składają się trzy aspekty: wiedza, umiejętności i postawy. Warto pamiętać, że to termin o szerszym znaczeniu i nie jest równoznaczny z umiejętnościami.

Kompetencje obywatelskie

Zgodnie z wytycznymi zawartymi w rekomendacjach Rady Europy² rozwój kompetencji obywatelskich zajmuje ważne miejsce pośród innych aktywności edukacyjnych, ponieważ wyposaża uczących się w wiedzę, umiejętności i refleksyjność. Wpływa w ten sposób na rozwinięcie postaw oraz zachowań, które umożliwią praktykowanie i bronienie demokratycznych praw – pozwala na aktywne uczestnictwo w demokracji. Edukacja obywatelska dorosłych powinna przygotować uczestników do podejmowania działań na rzecz zmiany społecznej i transformacji środowiska, w którym funkcjonują. Pozwala na wykształcenie lub wzmocnienie najważniejszych kompetencji obywatelskich: współdziałania, budowania wspólnoty na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym, prowadzenia dialogu, krytycznego myślenia, posiadania wielości perspektyw, zarządzania konfliktem i szukania rozwiązań. Edukacja obywatelska bywa także określana jako uczenie się przez poszerzanie. Od dłuższego czasu Unia Europejska kreuje nurt tzw. aktywnego obywatelstwa, a definiuje je jako uczestnictwo w życiu społecznym oparte na wzajemnej tolerancji i szacunku oraz zasadach demokracji, bez stosowania przemocy. Warto pamiętać o tej kompetencji podczas formułowania zakresów projektów.



² Rada Europy, Recommendation CM/Rec (2010) 7 of the Committee of Ministers to Member States on the Council of Europe Charter on Education for Democratic Citizenship and Human Rights Education.

Kompetencje przyszłości

Wiele osób zastanawia się, jakie kompetencje będą najważniejsze na rynku pracy w przyszłości. Ten rynek ulega szybkim przemianom i coraz większej technicyzacji, jest trudny do przewidzenia. Czy człowiek będzie coraz mniej potrzebny? W rozwój jakich kompetencji najlepiej zainwestować czas, energię i środki finansowe? Wszystko wskazuje, że najistotniejsze staną się nastawienie na rozwój i zmianę oraz umiejętność adaptacji do zmieniającej się rzeczywistości. Najbardziej w cenie będą tzw. kompetencje miękkie, te najbardziej ludzkie, które jeszcze długo nie ulegną automatyzacji:

- kreatywność,
- umiejętność współpracy,
- szukanie rozwiązań,
- empatia,
- negocjacje,
- krytyczne myślenie,
- zdolność uczenia się.

Jak wyrobić u siebie taką gotowość do zmian, która przecież wymaga dużego wysiłku? Przede wszystkim warto lepiej poznać siebie samego – mieć rozpoznane swoje mocne i słabe strony, wiedzieć, kiedy zbliżamy się do granicy swoich możliwości, aby zatrzymać się w porę, a kiedy możemy ją odrobinę przekroczyć, żeby zyskać jakąś nową umiejętność. Warto nieustająco rozwijać nie tylko twarde umiejętności, ale także kompetencje miękkie – bo nie jest prawdą, że jakoś tam się dogadamy i jakoś coś ogarniemy. Warto być otwartym, elastycznym i budować w sobie odwagę do zmiany³.

3 Infuture Hatalska Foresight Institute, Raport *Pracownik przyszłości*, Gdańsk, kwiecień 2019, <https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/pracownik-przyszlosci-2019-infuture-samsung.pdf> [8.05.2020].

Rozdział I.

Projekt – co to jest i jak go rozpocząć?

Projektem zazwyczaj nazywamy zbiór zadań, które prowadzą do określonego celu i są realizowane w określonym czasie, przez wskazany zespół ludzi, z określonym budżetem i ramami prawnymi. Zwykle, choć nie zawsze, realizujemy go w ramach dotacji zewnętrznej pozyskanej w wyniku konkursu. Czasem tworzymy projekty wewnętrzne. Przy jednych i drugich określamy ramy czasowe, finansowe i rezultaty.

Rozpoczynając nowy projekt, wierzymy, że się powiedzie. Albo wręcz odwrotnie – jesteśmy niemal przekonani, że to się nie może udać. W obu przypadkach brakuje nam dystansu, który pozwala racjonalnie ocenić sytuację. Co jest zatem ważne na początku tej drogi?

Zastanówmy się, na co warto poświęcić czas, którego przecież ciągle brakuje, oraz jak nie zamykać się na rozwiązania zbliżające nas do sukcesu. Kluczem będzie tu dobry plan, który pozwoli ustrukturyzować nasze działania i przewidzieć przynajmniej część niespodzianek.

Przygotowanie projektu

We wstępnej fazie tworzenia projektu zatrzymajmy się na chwilę, żeby szczerze odpowiedzieć sobie na takie pytania:

Co tak naprawdę chcemy zrobić?

To pytanie wydaje się banalne, jednak czasami odnoszę wrażenie, że nie do końca wiadomo, co ma być przedmiotem projektu. Zamiast racjonalnych założeń wychodzi koncert życzeń nieznających odzwierciedlenia w rzeczywistości. Dlatego warto opisać projekt i wracać do tego opisu, myśleć nad nim, zmieniać, ulepszać, aż stanie się dla nas jasne, na czym dokładnie projekt

ma polegać. Jeśli potrafisz powiedzieć w jednym zdaniu, czego dotyczy projekt, to dobry znak.

Jaki jest cel projektu?

Bez celu nie ma projektu. Najlepiej wyznaczyć go jasno i klarownie – wtedy łatwiej będzie do niego wracać i weryfikować pod jego kątem poszczególne działania.

Kto będzie odbiorcą?

Konieczne jest ustalenie, dla kogo przygotowujemy i realizujemy projekt. Czy podpowiada nam to intuicja, badania, doświadczenie? Warto rozważyć wiele możliwości.

Z kim chcemy zrealizować projekt?

To pytanie obejmuje nie tylko ewentualnych partnerów, ale także zespół projektowy. Kto jest nam potrzebny, jakie role przewidujemy? Za co będą odpowiedzialni poszczególni członkowie zespołu? Jak będą dostarczać swoją część pracy przy projekcie?

W jakim czasie?

To pytanie o czas trwania całego projektu, ale też o harmonogram. Bez niego nie warto zaczynać. Harmonogram nie tylko zawiera daty, ale też precyzyjnie określa zadania poszczególnych członków zespołu.

Jakie będą rezultaty projektu?

Wiem, że to pytanie pojawia się często we wnioskach i nie należy do lubianych. Ale rezultaty są ważne nie tylko dla grantodawcy. Odgrywają istotną rolę także dla zespołu pracującego przy projekcie, dla osób prowadzących działania promocyjne, są niezbędne do rozliczenia projektu. Jeśli jest cel, to musi być także rezultat.

Jakie ryzyka przewidujemy?

Oprócz listy potencjalnych ryzyk warto opracować pomysł zapobiegania im lub stworzyć plan B. Procedury awaryjne mają wielką moc. Opracowane na spokojnie, gdy dopiero planujemy, w razie kryzysu pozwalają zachować zimną krew i skutecznie kontynuować działania.

Jakimi środkami dysponujemy?

Budżet – magiczne słowo, które sprawia, że albo wszystko staje się możliwe, albo niewiele da się zdziałać. Warto dobrze oszacować wydatki.

Jakie zapisy umowne obowiązują nas przy realizacji projektu z grantu lub dotacji?

Konieczne trzeba to sprawdzić, żeby na koniec projektu nie okazało się, że czegoś nie dopełniliśmy.

Co to jest upowszechnianie i czym różni się od promocji?

Podczas realizacji projektu warto jest upowszechniać jego rezultaty, nawet te częściowe, po każdym etapie. Upowszechnianie skupia się na rezultatach, a nie na promowaniu koncepcji projektu. Niekiedy może mieć wartość promocyjną, jednak nie to jest najważniejszym założeniem upowszechniania. W jaki sposób można upowszechniać rezultaty projektu? Poprzez konferencje i seminaria, podczas których zostaną zaprezentowane wyniki projektu, publikacje i artykuły w sieci, warsztaty, relacje.

Czy jesteśmy gotowi zmierzyć się z informacją zwrotną, jaką przyniesie nam ewaluacja?

Stawiam to pytanie, bo mam wrażenie, że często ewaluacja jest robiona tylko po to, by dołączyć ją do dokumentów projektu. A przecież to skarbnica wiedzy o naszych działaniach, którą

warto wykorzystać w przyszłości. Najlepiej przecież uczymy się na własnym doświadczeniu, na które składają się zarówno błędy, jak i sukcesy.

Jakie zasady etyczne obowiązują w projekcie?

Etyka stanowi nieodłączny element realizacji projektu. Często obowiązują tu te same zasady, które nakłada na nas Kodeks pracy i wewnętrzne regulaminy: tolerancji, równego traktowania (przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji⁴), przestrzegania praw autorskich, konfliktu interesów, a także zasad komunikacji w projekcie i o projekcie na zewnątrz. Czasem jednak nie do końca jesteśmy świadomi, że drobnostki mogą zadecydować o tym, że projekt jest realizowany w zgodzie z etyką lub nie.

Zachęcam do przemyślenia tych kwestii na samym początku – czyli jeszcze na etapie tworzenia projektu. Odpowiedź na te pytania pozwoli uniknąć wielu frustracji i cieszyć się z realizacji projektu.

Czym jest cel?

Czy zdarzyło Ci się pomylić cel z działaniami – np. przeprowadzę 10 warsztatów, zrobię 3 wykłady i napiszę 5 artykułów? A może okazało się, że cel zmienił się w czasie trwania projektu? Zapewne zgodzisz się, że cel to punkt w przyszłości, do którego zmierzamy, ale też efekt, którego osiągnięcie da się pokazać za pomocą wskaźników. Cel określa nasze oczekiwania i motywuje nas do działania. Nie jest jednak zadaniem – zadania to z kolei kroki konieczne do osiągnięcia celu. Od sposobu sformułowania celu zależy prawdopodobieństwo jego realizacji. Grantodawcy wnikliwie przyglądają się celom projektów. I trudno im się dziwić.

4 W kontekście przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, wiedzy, czym są te zjawiska, polecam stronę mobbingidyskryminacja.pl (szczególnie pomocna jest zakładka „blog”, w której można znaleźć artykuły dotyczące tych zagadnień).

Poniżej znajdziesz kilka sprawdzonych wskazówek, które pomogą Ci w formułowaniu celu:

- Zastanów się, co dokładnie chcesz osiągnąć, i sformułuj cel pozytywnie – łatwiej działać, gdy wiadomo, co robić, a nie czego nie robić.
- Postaw sobie cel, który będzie: motywujący, ale przy tym realny, a jednocześnie niezbyt łatwy. Zbyt łatwe cele nie motywują, podobnie jak te zbyt trudne.
- Pomyśl, jak zmierzysz swój postęp. Po czym poznasz, że zmierzasz do celu, a nie dryfujesz? Warto też zastanowić się, jak ten postęp będzie monitorowany.
- Czy masz odpowiednie zasoby? Najważniejszym zasobem jest zespół – czy wiesz, jak go zbudować i zaangażować?
- Budżet – sprawa przyziemna, która jednak często przesądza o powodzeniu projektu. Staraj się zbudować jak najbardziej realny kosztorys.
- Spójrz też na koszty szerzej: uwzględnij w nich także własne koszty emocjonalne, nakład swoich sił i umiejętności w odniesieniu do korzyści.
- Sporządź plan działania – zacznij od określenia większego celu, potem wyznacz cele mniejsze, bardziej szczegółowe. Sprawdź, czy są one zgodne z założeniami projektu, statutem i misją instytucji.

Z DZIENNIKA DOŚWIADCZEŃ -----

Wbrew pozorom praca z celami i zakładanymi rezultatami nie jest prosta. Zwykle daję sobie na to dobrą chwilę, żeby te cele i rezultaty mogły dojrzeć i dobrze się ułożyć w mojej głowie. Stanowią przecież oś projektu. Żeby spokojnie nad nimi pracować, korzystam z... taśmy malarskiej. To najlepszy przewodnik po projektach. Wypisuję na taśmie hasła, które układam w kategorie i przyklejam do ściany. Codziennie, gdy patrzę na tę ścianę, mogę je swobodnie zmieniać, przeklejać, odklejać i wyrzucać, coś dodawać. Metoda ta jest całkiem bezpieczna dla ścian. A dla użytkownika praktyczna, bo pozwala wszystko zobaczyć jak na dłoni i z różnych perspektyw.

Etyka w projekcie

To zbiór zasad w większości wynikających z obowiązującego prawa oraz przyjętych standardów pracy.

- Przestrzeganie przepisów prawa – członkowie zespołu pracującego przy projekcie powinni przestrzegać wszelkich przepisów prawa obowiązującego na terenie Rzeczypospolitej Polskiej, a także kierować się wewnętrznymi regulacjami i procedurami obowiązującymi w miejscu pracy, w tym w wewnętrznych regulaminach, planach i opisach zadań, a także zasadach wskazanych przez grantodawcę, jeżeli projekt realizowany jest ze środków zewnętrznych.
- Równe traktowanie i brak dyskryminacji – Kodeks pracy⁵ zobowiązuje do wyrażania swoją postawą tolerancji i równego traktowania innych bez względu na płeć, wiek, światopogląd, staż pracy i stanowisko pracy.
- Prawa intelektualne – podczas publikowania artykułów, książek lub innych materiałów dotyczących celów, działań lub badań związanych z realizowanym projektem jesteśmy zobowiązani do poszanowania wkładu intelektualnego i wykonawczego innych osób w pracę i osiągnięcia instytucji, informując o tym w swoich publikacjach i wystąpieniach.
- Standardy pracy – warto na początku ustalić standardy, którymi będzie się kierował zespół realizujący projekt. Mogą one obejmować np. zasady współpracy, podział ról i obowiązków, komunikacji (w tym zasad udzielania informacji zwrotnej), zakresów odpowiedzialności.

5 Kodeks Pracy, art.18³a (Dz.U. 2018.0.917).

Rozdział II.

Budowanie zespołu

„To nie finanse ani strategia, ani technologia, ale właśnie praca zespołowa jest decydującym czynnikiem przewagi konkurencyjnej – zarówno dlatego, że jest tak potężna i wszechmocna, jak i dlatego, że występuje tak rzadko”⁶.

Umiejętność pracy w grupie i z grupą staje się coraz częściej najbardziej cenioną kompetencją. Dlaczego? Z prostej przyczyny – grupa może więcej niż pojedyncza, nawet najbardziej doświadczona osoba. Ale czy zawsze tak jest? Kiedy możemy wspólnie osiągać niezwykle wyniki? Czy wystarczy zebrać grupę ludzi i już mamy sukces? Nie, współpraca grupowa to czasochłonny i trudny proces. Ale jeśli się powiedzie, to wszystko jest możliwe!

Wydawałoby się, że nie ma nic prostszego, niż zebrać grupę ludzi, rozdysponować zadania i je wykonać. Wówczas nie trzeba o wszystkim pamiętać, a odpowiedzialność rozkłada się na kilka osób. Sytuacja idealna. Niestety budowanie zespołów, które potrafią współpracować, nie jest łatwe z kilku powodów. Zacznijmy od tego, że zbudowanie zespołu od podstaw – dobranie jego członków z pomysłem na role, jakich potrzebujemy – to luksusowa sytuacja, na którą nie zawsze możemy sobie pozwolić. Często po prostu dostajemy zespół i zaczynamy z nim pracować. Przy czym zespół nie jest gotowym do wykorzystania narzędziem, ale raczej żywym organizmem, który potrzebuje pokarmu, schronienia, troski, uważności, który się zmienia, dojrzewa, a czasem przestaje istnieć. Trzeba być stale uważnym na jego potrzeby, różnorodność motywacji, cele. Zespół stale jest w procesie – nie zawsze widocznym gołym okiem, ale jego zaniedbanie z pewnością doprowadzi do rozpadu zespołu. Praca z zespołem

6 P. Lencioni, *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*, Warszawa 2011, s. 11.

i w zespole wymaga dużej uwagi, wytężonej pracy, cierpliwości i pokory. Ale jest też najlepszym doświadczeniem zawodowym, jakiego można doświadczyć. Sukces osiągnięty i celebrowany z zespołem smakuje najlepiej.

Warunki istnienia zespołu:

- wspólny cel – jasno sprecyzowany, z którym wszyscy członkowie zespołu się utożsamiają,
- normy zespołowe – czyli zasady, według których funkcjonują członkowie zespołu i na które wszyscy się umówili i zgodzili (nazywany kontraktem),
- spójność – w każdej sytuacji członkowie zespołu są wobec siebie solidarni, a dzięki temu zespół jest zwarty, lojalny,
- współpraca – członkowie zespołu potrafią ze sobą współpracować, rozumieją, na czym polega dobra i efektywna współpraca,
- struktura zespołu – zadania są tak rozdzielone, aby każdy mógł wykonywać pracę możliwie najbliższą jego kompetencjom oraz zainteresowaniom; struktura jest jasna i znana wszystkim członkom zespołu.

Poznamy, że zespół dobrze funkcjonuje, gdy każdy z jego członków:

- zna i rozumie cele i zadania, nad których osiągnięciem pracuje,
- utrzymuje równowagę pomiędzy realizacją celów zespołu a indywidualnymi potrzebami członków,
- potrafi podejmować decyzje i je realizować,
- wprowadza podział odpowiedzialności w myśl zasady, że każdy członek zespołu jest równie istotny dla osiągnięcia celu,
- wykazuje się elastycznością podczas realizacji zadań,
- uznaje, że współdziałanie jest najefektywniejszym sposobem na osiągnięcie celów,
- komunikuje się z innymi członkami zespołu, rozumie ich i ma do nich zaufanie,
- potrafi modyfikować swoje działania, aby szukać rozwiązań problemów.

Członkowie dobrze działającego zespołu nie rywalizują ze sobą, tylko generują wspólną energię. Za jej utrzymanie wzajemnie przed sobą odpowiadają.

Definicja zespołu według Jona Katzenbacha⁷

Zespół to niewielka grupa ludzi obdarzonych uzupełniającymi się umiejętnościami, zaangażowanych w realizację wspólnego celu, za pomocą ustalonych wspólnie standardów działania, za których utrzymanie odpowiadają wzajemnie przed sobą.

Definicja zespołu według Leigha Thompsona⁸

Zespół to grupa ludzi, którzy pozostają współzależni na płaszczyźnie informacji, zasobów i umiejętności oraz którzy łączą swój wysiłek w dążeniu do osiągnięcia wspólnego celu.

ZALETY PRACY ZESPOŁOWEJ:



grupa wie więcej



grupa pobudza



grupa obiektywizuje

⁷ J.R. Katzenbach, D.K. Smith, *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Kraków 2001.

⁸ L. Thompson, *Making the Team: A Guide for Managers*, New Jersey 2000.

Dlaczego warto opracować wspólny kontrakt?

Ustalenie norm grupowych, czyli po prostu zasad, według których będzie funkcjonował zespół – wypowiedzianych i zaakceptowanych przez członków, zapewnia poczucie bezpieczeństwa. Co może się znaleźć w kontrakcie? Na przykład: zasady dotyczące komunikacji i udzielania informacji zwrotnej, sposobu pracy, częstotliwości i jakości zebrań, a czasem także spraw, które nie wydają się ściśle związane z kwestiami zawodowymi, a jednak mają znaczenie w kontekście budowania atmosfery, czyli porządek w biurze, zasady świętowania sukcesów i opłakiwania porażek, zasady obchodzenia urodzin członków zespołów (lub nie) albo podlewania kwiatków. Wbrew pozorom te wszystkie drobiazgi mają ogromne znaczenie w kontekście funkcjonowania zespołu i zaangażowania jego członków.

Role w zespole

Właściwy podział zadań w zespole wydaje się kluczowy w kontekście jakości pracy i efektywności. Okazuje się, że zasada równości i sprawiedliwości w przydzielaniu obowiązków jest niewystarczająca. Ważne jest to, aby zadania były przydzielone zgodnie z kompetencjami oraz predyspozycjami charakterologicznymi. Oczywiście pomysłów na to, jak to zrobić, jest wiele. Na potrzeby tego przewodnika przytoczę jedną z teorii – najbardziej znaną w świecie zarządzania (to na niej opiera się większość szkoleń dotyczących współpracy i zespołowości) – to dziewięć ról opisanych przez R. Mereditha Belbina⁹.

⁹ R. Meredith Belbin, *Twoja rola w zespole*, Gdańsk 2008.

ROLA	CHARAKTERYSTYKA I MOCNE STRONY	MOŻLIWE SŁABOŚCI
Myśliciel	Posiada rozbudowaną wyobraźnię, jest kreatywny i postępowy. Potrafi rozwiązywać trudne problemy.	Bywa zbyt zajęty, by skupiać się na szczegółach i efektywnie się porozumiewać.
Poszukiwacz źródeł	Pełen entuzjazmu ekstrawertyk, który świetnie się komunikuje, przez co doskonale nawiązuje kontakty. Lubi sprawdzać rozmaite możliwości.	Bywa, że szybko traci zainteresowanie zadaniem (jak opadnie pierwszy entuzjazm). Często wykazuje nadmierny optymizm, a więc będzie miał trudność w identyfikacji ryzyk.
Koordinator	Odnacza się pewnością siebie i dojrzałością. To on wyznacza cele, podejmuje decyzje i zachęca, by inni również to robili, trafnie przydziela zadania.	Jego rola może być postrzegana negatywnie – jako osoby, która wyręcza się innymi.
Lokomotywa	To dynamiczna osobowość, często charyzmatyczna, stawia przed zespołem wyzwania i motywuje do działania. Jest zdeterminowana do pokonywania przeszkód i wykazuje się przy tym dużą odwagą.	Jej zachowania mogą być odbierane jako prowokacyjne, a więc mogą ranić uczucia innych.
Krytyk wartościujący	Wykazuje się talentem strategicznym, rozważny, obiektywny, wnikliwy i rzeczowy. Potrafi dostrzec wiele opcji.	Ma mało energii, nie potrafi inspirować innych do działania. Czasem popada w nadmierny krytycyzm.
Dusza zespołu	To łagodny dyplomata, uważny i współpracujący, nastawiony na słuchanie i budowanie. Zapobiega destrukcyjnym konfliktom i wprowadza spokój.	Zdarza się, że ulega wpływom. W nagłych sytuacjach, gdy potrzeba zdecydowanej reakcji i podjęcia decyzji, może nie sprostać wyzwaniu.
Realizator	Jest godny zaufania, niezwykle zdyscyplinowany i wydajny. To on przekształca pomysły w działania.	Bywa mało elastyczny. W nowych, a szczególnie w zaskakujących lub nietypowych sytuacjach reaguje z opóźnieniem.
Skrupulatny wykonawca	Skupiony na szukaniu błędów, sumienny i pracowity, dotrzymuje terminów.	Wykazuje słonność do czarnowidztwa, bywa drobiazgowy. Niechętnie dzieli się zadaniami z innymi.
Specjalista	Osoba o rzadkich kompetencjach, samodzielna, przedsiębiorcza. Potrafi wyznaczać cele i jasno je opisać.	Jej działania są zawężone do specjalistycznych obszarów. Mocno skupia się na szczegółach, przez co nie dostrzega całości zadania.

W idealnej sytuacji w zespole występują wszystkie role (czasem np. dwie łączą się w jednej osobie). Wbrew pozorom najtrudniej funkcjonuje się w zespołach, w których wszyscy członkowie są do siebie podobni kompetencyjnie i osobowościowo. To częsty błąd liderów, którzy poszukują osób podobnych do siebie, a więc powstają zespoły klonów szefów, które są niewydajne, nieorganizowane i skonfliktowane. Różnorodność daje szansę na sukces w projekcie. Dobrze, gdy lider to rozumie i potrafi oprzeć się pokusie faworyzowania tylko jednej z ról. A jeśli zespół już jest, to należy poświęcić mu trochę uwagi, aby wiedzieć, kto jaką rolę może pełnić i w związku z tym jakie zadania można mu powierzyć.

Rola lidera w zespole

„Nikt i nic nie wpływa na poziom zaangażowania pracownika mocniej niż jego bezpośredni przełożony. Większość pracowników nie odchodzi z pracy, oni odchodzą od swoich szefów”¹⁰.

Rola lidera wydaje się kluczowa. Dobrze, gdy potrafi on wdrażać różne rozwiązania w zależności od sytuacji, a nie korzystać zawsze z tego samego, bo kiedyś się sprawdziło. Można wymienić trzy główne kompetencje lidera:

- diagnoza – czyli umiejętność rozpoznania sytuacji i określenie potrzeb pracownika,
- elastyczność – łatwość stosowania różnych stylów zarządzania w zależności od sytuacji i pracownika,
- współpraca dla rezultatów – uzgadnianie z członkami zespołu zasad współpracy, aby mieli szansę osiągnąć jak najlepsze rezultaty.

10 R.S. Wellins, P. Bernthal, M. Phelps, *Monografia DDI: Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage*, <https://www.scribd.com/document/23973862/Employee-Engagement-The-Key-to-Realizing-Competitive-Advantage> [18.06.2020].

Rola lidera jest ważna nie tylko dlatego, że ponosi on odpowiedzialność za wiele składowych projektu, ale także dlatego, że jego zachowania są obserwowane przez zespół. I nie zawsze zespół wyciąga takie wnioski, na jakich nam zależy. Zdarzyło mi się, że członkowie zespołu byli zaniepokojeni tym, że pisałam maile wieczorami, bo myśleli, że od nich oczekuję tego samego. Tymczasem taki system pracy sprawdza się u mnie od wielu lat. Ale nigdy nie oczekiwałam podobnych działań od członków zespołu. Dlatego trzeba się pilnować. Nie dawajmy złego przykładu.

Kultura organizacyjna

To zbiór zasad, formalnych i nieformalnych, którymi kierują się pracownicy tej samej instytucji. Obejmuje takie obszary jak:

- komunikacja, czyli sposób, w jaki pracownicy odnoszą się do siebie, współpracując i konkurując ze sobą, oraz sposób, w jaki liderzy traktują swoje zespoły,
- podejście pracowników do ich własnej pracy,
- relacje pracowników ze światem zewnętrznym, np. publicznością muzealną /instytucji kultury, kontrahentami, wykonawcami, artystami.

Najczęstsze dysfunkcje pracy zespołowej

Patrick Lencioni, badacz zajmujący się tematyką efektywnej współpracy w zespole, na podstawie analizy przypadków wyodrębnił pięć kluczowych aspektów współpracy¹¹. Określone postawy członków zespołu w tych obszarach wpływają na jego funkcjonowanie i ostatecznie na jego efektywność.

11 P. Lencioni, *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieść o przywództwie*, Warszawa 2011; tegoż, *Przewyciężanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej*, Warszawa 2012.

Według Lencioniego te kluczowe obszary współpracy zespołu to:

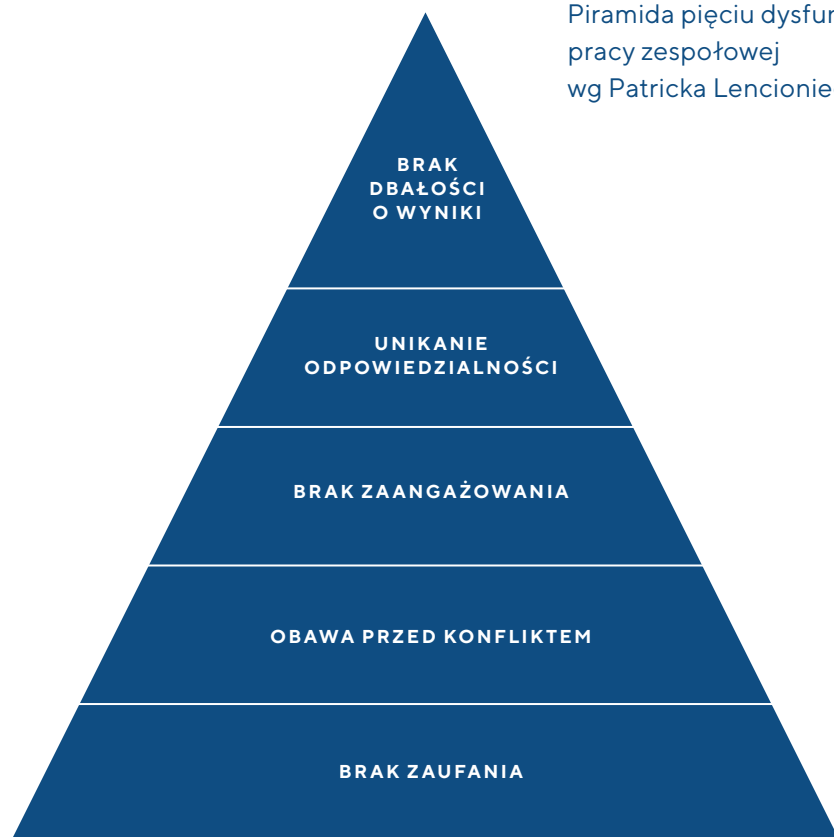
1. **Zaufanie** – rozumiane jako otwartość w wyrażaniu swoich poglądów, założenie, że pozostali członkowie zespołu mają dobre intencje i nie ma powodu do nadmiernej ostrożności w wyrażaniu swoich opinii.
2. **Stosunek do konfliktu** – konflikt pojawia się tu w kontekście twórczego poszukiwania najlepszych rozwiązań, a nie walki i forsowania swoich racji, żeby zbudować pozycję w grupie. To także sytuacja, w której członkowie zespołu wchodzący ze sobą w konflikt nie obawiają się utraty swojej pozycji, a przestrzegają go wyłącznie w kategoriach procesów kreatywnych.
3. **Zaangażowanie** – polega na włączaniu się w podejmowanie decyzji i ich realizację, nawet w sytuacji braku pełnego konsensusu. Wskazuje na działanie bez wahania i poczucia winy, nawet gdy nie ma pewności, czy podjęta decyzja jest właściwa.
4. **Odpowiedzialność** – postrzegana jako gotowość do przywołania członków zespołu do porządku, jeśli ich zachowania szkodzą zespołowi, terminy nie są dotrzymywane oraz zagrożona jest właściwa realizacja projektu. To także gotowość do podejmowania trudnych rozmów o naruszaniu wartości i standardów zespołu, które mogą prowadzić do napięć interpersonalnych.
5. **Dbałość o wyniki** – oznacza dążenie do realizacji przede wszystkim wspólnego celu grupy, a nie celów indywidualnych, szczególnie gdy nie wiążą się one z celem zespołu.

Przedstawione niżej dysfunkcje stanowią zakłócenia pracy zespołowej w tych obszarach i według koncepcji Lencioniego wzajemnie na siebie wpływają. Lencioni zaleca pewne rozwiązania, aby przezwyciężyć dysfunkcje:

- **Brak zaufania** – zaufania opartego na współzależności nie da się zbudować z dnia na dzień. Wymaga ono wspólnych doświadczeń trwających dłuższy czas, wielu sytuacji, które pokażą, na co można liczyć, oraz dogłębnego zrozumienia indywidualnych cech każdego członka zespołu. Budując zaufanie, zespół stwarza przestrzeń do konstruktywnego konfliktu.
- **Obawa przed konfliktem** – najważniejsze to zrozumieć i przyznać, że konflikt może być produktywny, choć wiele zespołów wykazuje tendencję do jego unikania. Ważna jest rola lidera, która polega na zezwoleniu na konflikt, a nie uciekaniu przed nim i przywoływaniu członków zespołu do porządku. Pomocne mogą być narzędzia pozwalające uzyskać wgląd we własny styl wchodzenia w konflikt (np. kwestionariusze określające styl wchodzenia w konflikt). Dzięki zaangażowaniu w produktywny konflikt, a więc poznawaniu poglądów i opinii innych osób, decyzje może podejmować cały zespół i – co bardzo ważne – identyfikować się z nimi.
- **Brak zaangażowania** – najczęstszymi przyczynami tego stanu jest dążenie do consensusu jako idealnej formy podejmowania decyzji. Taka postawa jednocześnie stwarza niebezpieczeństwo odsuwania decyzji w czasie, co prowadzi do paraliżu i braku pewności w zespole. W tej sytuacji lider musi czuć się w miarę komfortowo wobec możliwości podjęcia błędnej decyzji. Ludzie nie będą brali odpowiedzialności za coś, z czym się nie identyfikują i co do czego nie mają jasności.
- **Unikanie odpowiedzialności** – dysfunkcja ta odnosi się do braku woli do przywoływania kolegów do porządku, jeśli ich zachowania i styl pracy szkodzą zespołowi i utrudniają osiąganie założonych celów. Istotą tej dysfunkcji jest niechęć członków zespołu do sprawiania sobie interpersonalnego dyskomfortu – unikanie tzw. trudnych rozmów. Jeśli członkowie zespołu nie będą odpowiedzialni wzajemnie przed sobą, prawdopodobnie będą dbać wyłącznie o własne potrzeby i własną karierę, a to odbije się na rezultatach projektu.

- **Brak dbałości o wyniki** (to określenie stosowane przez Lencioniego, na potrzeby niniejszego tekstu możemy mówić o braku dbałości o rezultaty projektu) – poznamy taki zespół przede wszystkim po tym, że się nie rozwija, funkcjonuje w stagnacji, traci swoich członków, łatwo się rozprasza, rzadko odnosi sukcesy.

Praca zespołowa polega na praktykowaniu niewielkiego zestawu zasad przez długi czas. Jej sprzymierzeńcem jest wysoka dyscyplina i wytrwałość. Badania przypadków pokazują, że największe sukcesy odnoszą zespoły określane jako niezmiernie „ludzkie” – przyznające się do niedoskonałości.



Rozdział III.

Komunikacja – przecież to takie oczywiste

„Największym problemem w komunikacji jest złudzenie,
że do niej doszło” – George Bernard Shaw

Wszyscy wiemy, że komunikacja jest ważna, a wręcz decydująca w realizacji projektów zawodowych. Jednak pomiędzy „wiemy” a „świadomie się komunikujemy” często rozciąga się przepaść. Zwykle obserwuję podejście na zasadzie „jakoś to będzie” – w końcu wszyscy potrafimy czytać, pisać i mówić, więc mamy już komunikację. Niestety to tak nie działa. Efektywna komunikacja to umiejętność, której warto się nauczyć. Prowadzi do tego przede wszystkim świadomość, że komunikacja jest istotna, oraz znajomość zasad komunikacyjnych zależnych od sytuacji, miejsca i osób, z którymi się komunikujemy. Nauce sprzyja także doświadczenie, czyli wyciąganie wniosków z niepowodzeń komunikacyjnych. Zamiast obarczać odpowiedzialnością drugą stronę, warto zastanowić się, czy komunikaty, które formułujemy, są zrozumiałe dla innych.

Komunikacja może być skuteczna, gdy spełnione są trzy warunki:

- bezpiecznej przestrzeni,
- znajomości procesów grupowych,
- znajomości sposobów komunikacji (modele).

Bezpieczna przestrzeń – dlaczego jest niezbędna w komunikacji?

Bezpieczną przestrzeń rozumiemy w kontekście funkcjonowania naszego mózgu, który jest złożonym systemem adaptacyjnym posiadającym zdolność równoczesnej pracy na różnych płaszczyznach – myśli, uczuć, poglądów. Uczenie się lub rozwój stanowią proces zachodzący w wyniku interakcji z otoczeniem. Mózg rozwija się przez całe życie – służą temu komunikacja, interakcje i więzi z innymi ludźmi. Część naszej tożsamości wynika z przynależności do różnych systemów i środowisk oraz zależy od tego, czy doświadczamy z ich strony akceptacji. Najlepiej mózg uczy się w środowisku dodającym mu odwagi, a więc kiedy zostaje wezwany do podejmowania ryzyka. Dobrze, gdy przekraczanie granic odbywa się w kontrolowanych, bezpiecznych warunkach. Inspirujące i zachęcające do działania będą: zaciekawienie, wyzwanie w bezpiecznej atmosferze, zachęta do poszukiwania nowych rozwiązań. Gdy mózg czuje się zagrożony, wyłącza się, staje się mniej elastyczny, sięga do utartych schematów, do znanych i zabezpieczających go procedur. Być może znacie ten stan, kiedy nagle wydaje się, że sięgamy po rozwiązania wręcz dziecinne, a przecież potrafimy działać inaczej. To oznacza, że mózg odczytuje sytuację jako niebezpieczeństwo, przed którym broni się w taki sposób.

Proces grupowy – o co chodzi?

Procesy grupowe¹² stanowią zbiór zjawisk występujących na poziomie podświadomym. Członkowie grupy nie do końca zdają sobie sprawę, dlaczego zachowują się w określony sposób. Brzmi to nieco irracjonalnie i wręcz niewiarygodnie w XXI wieku, ale tak właśnie jest! Co więcej, tego procesu nie da się uniknąć. Można udawać, że się go nie widzi, ale nie sposób negować jego istnienia. Warto więc wiedzieć, czym się charakteryzuje.

12 Proces grupowy zauważyli i badali pod koniec XIX wieku Gustave Le Bon i William McDougall. W 1920 r. opublikowali prace: Le Bon – *Psychologię tłumu*, McDougall – *The Group Mind*. Punktem wyjścia ich badań była obserwacja, że ludzie inaczej myślą, czują i zachowują się, kiedy są sami, a inaczej w grupie. Obaj autorzy pisali o zjawisku „umysłu grupowego”.

Całkowity proces rozwoju grupy składa się z sześciu faz charakteryzujących się określonymi cechami:

Faza zależności:

- bierność,
- lęk i konformizm,
- ostrożność.

Faza różnicowania:

- rywalizacja,
- indywidualizm,
- energia.

Faza kryzysu odpowiedzialności:

- narzekanie,
- krytycyzm.

Faza ataku:

- bunt,
- konfrontacja,
- wojownicze nastawienie do lidera.

Faza nadzwyczajnej mocy grupy:

- symbioza,
- euforia,
- kreatywność.

Faza realnych możliwości grupy:

- dążenie do względnej odrębności,
- odpowiedzialność,
- współpraca.

Proces grupowy jest zjawiskiem nieuchronnym! Jego znajomość zatem daje możliwość nabrania większego dystansu do zachowań grupowych i pozwala na zmniejszenie kosztów emocjonalnych.

Grupa i jej dynamika

Grupa jako zjawisko funkcjonuje na dwóch poziomach – jawnym oraz ukrytym. Poziom jawny to skład grupy, liczba osób, jawne cele i normy. Ale grupa to także niejawne i nieformalne struktury, role, cele i normy oraz ich dynamika.

Z komunikacją bywa trudno

Czasami zdarza się tak, że pomimo zachowania przez nas wysokich standardów komunikacji nasz rozmówca prezentuje trudne zachowania. Dlaczego? Najczęstszym powodem tzw. trudnych zachowań, np. oporu, dążenia do konfrontacji, agresji, wyparcia, są **strach i poczucie zagrożenia**.

Dzieje się tak, ponieważ:

- to, o czym mówimy, dla niektórych może być czymś zupełnie nowym i nieznanym;
- wdrożenie proponowanego pomysłu może wiązać się z dużymi zmianami – a świadomość zmiany zawsze niesie ze sobą obawę; rozmówca zaczyna się więc bać, a strach rodzi agresję;
- ludzie mają bardzo silną potrzebę obrony własnych przekonań: ta potrzeba jest tak silna, że kiedy jesteśmy zmuszeni rozważyć dowody sprzeczne z tym, w co wierzymy, zwykle potrafimy znaleźć sposób, aby skrytykować, wypaczyć lub zignorować te informacje, a co za tym idzie – podtrzymać, a nawet umocnić swoje dotychczasowe przekonania; takie zjawisko nazywamy błędem konfirmacji.

Choć bywa trudno, to jednak możemy skomunikować się z każdym. Musimy tylko wybrać model komunikacyjny odpowiedni do rozmówcy. Zwykle nie zastanawiamy się nad modelami – po prostu z niektórymi komunikujemy się doskonale, łapiemy w lot, o co chodzi, ba! – czasem nawet wydaje nam się, że potrafimy sobie czytać w myślach. Taka harmonia to prawdziwy skarb.

Co jednak zrobić, gdy harmonia nie zachodzi, a my musimy realizować nasze zawodowe działania?

Istnieje wiele modeli, którymi można posłużyć się w sytuacji, kiedy między rozmówcami nie ma tego flow. Oto niektóre z nich:

→ Tzw. „**komunikat ja**” – to najprostsza metoda. Polega na podkreślaniu w rozmowie, że to ja tak myślę, a ty możesz myśleć inaczej, i masz do tego pełne prawo.

→ **Model GROW** – porządkuje rozmowę, szczególnie jeśli zależy nam na uzyskaniu konkretów. Doskonale sprawdza się też w sytuacji, kiedy nasz rozmówca lubi odpływać i fantazjować. Ale trzeba uważać, bo niektórzy nie lubią być przyciskani do uzgadniania konkretów. Musimy zachować czujność i subtelność w nacisku.

G (goal – cel)

R (reality – rzeczywistość)

O (options – możliwości, opcje)

W (wil – wybór, wola)

Zanim zaczniesz, zastanów się:

Cel (goal)

- O jakiej kwestii (problemie, zagadnieniu) chcesz porozmawiać?
- Co byłoby dla Ciebie pożądanym efektem tego spotkania?

Rzeczywistość (reality)

- Co jest dla Ciebie ważne w tej sprawie i jak bardzo?
- Jakie działania, zmierzające do jej rozwiązania, podjąłeś do tej pory?
- Co Cię powstrzymało od zrobienia więcej?

Opcje (options)

- Co jeszcze możesz w tej sprawie zrobić?
- Jakie są zalety i wady każdego z powyższych rozwiązań?
- Które rozwiązanie przemawia do Ciebie najbardziej, z którym najlepiej się czujesz?
- Czy oczekujesz ode mnie dodania jakiejś sugestii?

Wybór (will)

- Które rozwiązanie (lub rozwiązania) ostatecznie wybierasz?
- Po czym poznasz, że Twój cel został osiągnięty?
- Jakiego wsparcia i od kogo potrzebujesz?

→ **Pozycja odzwierciedlenia** – technika polegająca na parafrazowaniu lub opisanu emocji swojego rozmówcy, np. „Widzę, że jesteś zdenerwowany”, „Widzę, że nie odpowiada ci to rozwiązanie” itd. Jest o tyle ważna, że pozwala na szczerą rozmowę i znalezienie rozwiązań – zapobiega sytuacji brnięcia w ślepy zaułek.

Postawy, z którymi możemy się spotkać podczas rozmów:

- Gość – wpada na chwilę, nie jest do końca obecny duchem, nie ma czasu. Niby przyszedł, ale masz wrażenie, że myślami pozostaje gdzie indziej i nie wiesz, czy słucha.
- Malkontent – wszystko na zewnątrz musi się zmienić, żeby się udało, generalnie to nie może się udać itp.
- Podróżnik – nie do końca wie, dokąd chce zmierzać w swoich działaniach, nie potrafi określić celu. Ale robimy, działamy, nie ma co się zastanawiać.
- Klient – deklaruje chęć zmiany sposobu działania/pomysłu/realizacji, ale tak naprawdę lubi tkwić w tym samym miejscu (wygoda, bezpieczeństwo, zachowanie własnej energii).

Komunikacja formalna i mailowa – prosta sprawa?

Komunikacja pisemna to nasza codzienność, w szczególności wysyłanie maili i pism. Warto pamiętać, że tak jak każda forma komunikacji, również i te rządzą się swoimi zasadami.

Komunikacja formalna – to najczęściej pisma wysyłane do innych muzeów, urzędów, ministrestw, grantodawców, partnerów itd. Powinniśmy tu zwrócić uwagę na:

- tytułaturę osoby, do której pismo kierujemy – ludzie zmieniają pracę, stanowiska, warto to sprawdzić przed wysłaniem pisma, żeby nie popełnić faux pas;
- formy grzecznościowe – powinny być odpowiednie do stopnia formalności pisma. „Pozdrawiam serdecznie” to niekoniecznie najlepsza forma w oficjalnych sytuacjach. Pamiętajmy też, że eleganckim gestem jest odręczne zatytułowanie pisma „Szanowna Pani/Szanowny Panie... (tu odpowiednia tytułatura)” i zakończenie „Z poważaniem”, „Z wyrazami szacunku”;
- język – powinien być odpowiednio oficjalny i elegancki. Oznacza to, że warto unikać kolokwializmów, potocyzmów, dowcipów, banalnych metafor czy porównań. Nie należy też przesadzać w drugą stronę – nie nadużywajmy żargonu urzędniczego, nie stosujemy pustych, rozwlekłych konstrukcji, które wyglądają bardzo poważnie, ale zupełnie nic nie wnoszą do komunikatu. Najlepiej sprawdza się prosty, przejrzysty język skupiony na klarownym przekazaniu treści;
- porządkowanie komunikacji – jeśli pismo dotyczy jakiejś umowy, grantu, to warto przytoczyć jego numer lub odwołać się do numeru pisma, na które odpowiadamy;
- data, miejscowość i nadawca (umieszczony w lewym górnym rogu) – też należą do standardów takiej korespondencji;
- papier firmowy – jego użycie zależy od zwyczajów i regulacji funkcjonujących w instytucji, jednak zwykle w formalnej korespondencji tradycyjnej jest on używany; wygląda to profesjonalnie i elegancko.

Komunikacja mailowa – używana na co dzień. Może mieć charakter formalny (czasami w taki sposób szybciej możemy załatwić

różne sprawy, ale musimy pamiętać o zachowaniu pewnych standardów), półformalny i nieformalny, roboczy. Warto tu pamiętać o:

- rozpoczęciu – ważne, aby mail rozpocząć od formy grzecznościowej. Ale! Jeśli piszemy do kogoś pierwszy raz, nie znamy tej osoby lub pozostajemy z nią w oficjalnych stosunkach, nie używajmy: „Dzień dobry, Pani Kasiu”. Takie skracanie dystansu bywa zabiegiem celowym lub działaniem bezmyślnym. Jednak nie jest eleganckie i raczej nie pomaga w budowaniu dobrej relacji. Z kolei pisanie do koleżanki z działu „Szanowna Pani/Koleżanko” też brzmi dziwacznie, choć oczywiście wszystko zależy od kultury organizacyjnej. W roboczych mailach, szczególnie gdy kontynuujemy wątek, można nie stosować zwrotów grzecznościowych. Jednak zależy to zawsze od osoby, z którą korespondujemy, stopnia znajomości i zażyłości z nią;
- zasadach DW (CC) w mailach – to znacznie ułatwia prowadzenie wielu spraw, jeśli pamiętamy, że inni członkowie zespołu powinni tylko wiedzieć, że taka sprawa się toczy. Zapobiega to sytuacji dopytywania i tłumaczenia, a więc tracenia czasu i energii;
- odpisywaniu w tym samym wątku – to niezwykle istotne, aby prowadzić korespondencję w tym samym wątku. Największe frustracje rodzi sytuacja, gdy szukamy jakiejś informacji, którą odnajdujemy po długich poszukiwaniach w wiadomości o kompletnie nieadekwatnym tytule. Nie piszmy do jednej osoby w jednym mailu wszystkiego, co sobie przypomnimy akurat w tym momencie, np. o jednym projekcie, drugim, urlopie i wyjściu do lekarza. Wyobraźmy sobie, że szukamy po kilku miesiącach jakiejś wiadomości, która jest ukryta w mailu zatytułowanym „Jutro biorę urlop”, a przy okazji znajduje się tam opis jakiejś fazy projektu. Wyślijmy kilka maili, krótkich, każdy o innym tytule, żeby łatwo odnaleźć te wątki po jakimś czasie;
- zasadach cytowania – to szczególnie istotne przy przekazywaniu maili, zawsze należy wtedy sprawdzić, jaką historię korespondencji przesyłamy dalej, np. osobie dopiero dołączającej do wątku lub ważnej z uwagi na wybrany aspekt. Często na tym polu dochodzi do pomyłek – ujawnienia informacji nieprzeznaczonych dla danego odbiorcy;

- tytułowaniu maili – to bardzo ważne, bo potrafi porządkować korespondencję. W jednym z zespołów, w którym pracowałam, umówiliśmy się, że maila będziemy tytułować w takim porządku: nazwa projektu, zadania, czynności, a potem szczegółowa informacja, np. Kreatywnie i skutecznie | projekt graficzny lub Kreatywnie i skutecznie | monitoring budżetu. Wówczas, przy kilku projektach, gdy wpisujemy w wyszukiwarkę „Kreatywnie i skutecznie”, otrzymamy wszystkie maile, które dotyczą tego wątku. I mamy porządek chronologiczny.

Z DZIENNIKA DOŚWIADCZEŃ -----

Nie obawiamy się etapów procesu grupowego. Bywa trudno, kiedy wchodzimy w fazę ataku, ale to oznacza, że wszystko idzie dobrze. Pamiętam, że dawniej obawiałam się tego momentu, nie lubiłam go. Ostatnio odkryłam, że mnie ucieszył. Jeśli zbyt długo jest wspaniale, to sygnał, że coś złego dzieje się z zaufaniem.

Zebrania

Podczas realizacji projektu, jeśli tylko mamy taką możliwość, warto się czasem spotkać z zespołem. Zebrania na żywo dostarczają wielu korzyści: pozwalają szybciej ustalić coś w większym gronie, wypracować wspólne rozwiązanie lub po prostu płynnie wymienić się informacjami.

Tylko czemu niektóre spotkania oceniamy jako pożyteczne i przydatne, a inne jako stratę czasu? Wiele zależy od typu spotkania, w którym bierzemy udział lub które planujemy zorganizować.

Typy zebrań

Zebranie krótkie, trochę w formie odprawy, które ma na celu szybkie omówienie najważniejszych spraw dnia. Jego największą zaletą jest to, że nie zjada naszego czasu, daje rozeznanie, co i jak, i zwykle nie bywa nudne. Jednak tego typu zebrania służą tylko zasygnalizowaniu spraw – są niewystarczające do stworzenia czegoś nowego, rozwiązania problemu czy omówienia spraw

na cały tydzień. Za to zebrania te znakomicie porządkują sprawy na najbliższe godziny. A to daje poczucie jasności w kwestii priorytetów, wiedzę, co kto robi i po co, oraz w którą stronę zmierzamy, co przekłada się na poczucie bezpieczeństwa.

Zebranie długie, ale mało efektywne – nie wiadomo, po co tam idziemy, w trakcie nie wiemy, o co chodzi i co tam w ogóle robimy, a po jego zakończeniu nie możemy się pozbyć wrażenia, że straciliśmy czas. I jeszcze trwało to wszystko kilka godzin. Skoro to zebrania najgorszego typu, to dlaczego tak często się zdarzają? Bo wielu ludziom wydaje się, że wystarczy się spotkać i jakoś to będzie. A tymczasem o efektywności spotkania decydują: jasno określona agenda, najlepiej z prośbą o przygotowanie się uczestników w określonych zakresach, trzymanie się ustalonego czasu i zakończenie konkluzją. Długie rozmowy o mgliście zarysowanym temacie bywają miłe, a nawet ciekawe i inspirujące. Jednak najczęściej niewiele wnoszą do tego, co aktualnie jest dla nas ważne w projekcie.

Zebranie efektywne – w jego trakcie dużo się dzieje, konkretnie i na czas. To też najbardziej wydajny typ spotkania. Znamy jego cel i rozkład – co przydaje się zarówno uczestnikom, jak i organizatorom. Jako że agenda została zaprezentowana z wyprzedzeniem, uczestnicy mieli szansę się do niego przygotować. Ktoś je prowadzi, a więc co jakiś czas porządkuje jego przebieg, strukturyzuje myśli, weryfikuje cele i pilnuje czasu. Po takim spotkaniu wiadomo, co kto ma dalej robić.

Organizując zebranie, warto zadbać, aby:

- Zaproszenia zostały rozesłane z odpowiednim wyprzedzeniem lub termin został uzgodniony z uczestnikami (jeśli zależy nam na obecności wszystkich). To nie oznacza, że nie możemy zwołać roboczego zebrania jeszcze tego samego dnia. Warto jednak upewnić się, czy wszyscy mogą w nim uczestniczyć.
- W zaproszeniach – mailowych lub wysyłanych za pomocą kalendarza – podać datę, godzinę, czas trwania i miejsce

spotkania. Pozwoli to uniknąć sytuacji, gdy wszyscy się zbierają 20 minut, bo szukają miejsca lub próbują się dowiedzieć, gdzie spotkanie się odbywa, albo wychodzą w połowie, bo zaplanowali na spotkanie mniej czasu niż organizator.

- Spotkanie miało agendę, najlepiej znaną wszystkim uczestnikom. To też porządkuje zebranie i pozwala je sprawniej prowadzić.
- Uczestnicy mieli jasność, po co biorą w nim udział i czy powinni w związku z tym coś przygotować.
- Przestrzegać czasu trwania spotkania. Nic bardziej nie frustruje niż poczucie, że coś się przedłuża, a my mamy kolejne spotkanie lub zadanie do wykonania – szanujmy swój czas i pamiętajmy, że pozostali mają też inne zajęcia.
- Podsumować zebranie – dobrze, gdy kończy się ono jakąś konkluzją. Nawet jeśli nie zostały podjęte wiążące decyzje, to informacja, kto co musi jeszcze sprawdzić, dowiedzieć się, przygotować, też jest konkretem.
- Wystać w kilku punktach jego podsumowanie do uczestników.

Z DZIENNIKA DOŚWIADCZEŃ -----

Zebrania mają to do siebie, że się dłużą. Bez końca omawiamy ze szczegółami wszystkie aspekty naszych działań. A czas ucieka, między innymi ten czas, którego potrzebujemy na realizację. Polecam ćwiczenie, które praktykowaliśmy z jednym z zespołów, z którym pracowałam dość długo. Każdy na zebraniu miał 5 minut na powiedzenie, czym się zajmuje i czy czegoś potrzebuje od innych. Potem zeszliśmy do 3 minut. I co ciekawe, dało się. Wszyscy wszystko wiedzieli, a zebranie nie ciągnęło się godzinami. Polecam to ćwiczenie.

Rozdział IV.

Projektowa codzienność

Codziennosc z projektem sprowadza się do wielu, często powtarzalnych czynności, które nie zawsze wydają się tak atrakcyjne, jak kreowanie projektu czy upowszechnianie jego rezultatów. Ta część wymaga żmudnej, ciężkiej pracy, podjęcia wielu decyzji, mierzenia się z trudnościami budżetowymi, formalnymi i personalnymi. Ale to od niej zależy powodzenie, rezultaty, a potem rozliczenie.

Projektowa codzienność to przede wszystkim funkcjonowanie w zespole. Dobrze, jeśli mamy go na miejscu, pod ręką. Jednak zupełnie inaczej wygląda sytuacja, kiedy musimy pracować z zespołem rozproszonym. Wówczas najprostsze sprawy potrafią się komplikować.

Zespół rozproszony – różne perspektywy

Prowadzenie projektów z rozproszonym zespołem jest codziennością w momencie powstawania tego materiału, czyli w czasie epidemii COVID-19. Ale w rzeczywistości bez epidemii również często zdarzają się projekty, przy których współpracuje zespół rozproszony po kraju albo nawet świecie. Jak taki zespół funkcjonuje? Czy jest efektywny? O czym powinien pomyśleć lider? Jak w takiej sytuacji czują się członkowie zespołu?

Wiele osób poszukuje pomysłów na pracę zdalną, inaczej nazywaną home office. Dla niektórych to w miarę naturalne środowisko, ale dla sporej grupy taki system pracy stanowi jednak duże wyzwanie. Problematyczna okazuje się nie tylko zmiana trybu funkcjonowania, na który składają się takie rytuały jak dojazd do pracy, poranna kawa czy zebrania zespołu, ale przede wszystkim miejsce wykonywania pracy. Dla wielu osób przeniesienie pracy do domu stanowi profanację przestrzeni domowej. Kojarzy się ona przecież z odpoczynkiem, prywatnością, a nawet

intymnością, a nagle poprzez wideokonferencje wpuszczamy do niej ludzi z zewnątrz i zamieniamy ją na biuro. Dla wielu pracowników odcięcie spraw zawodowych od prywatnych stanowi podstawę funkcjonowania.

Trudno w tej sytuacji o gotowe rozwiązania. Polecam za to ten problem uwadze liderów. „Z domu” nie zawsze oznacza łatwiej, wygodniej i wydajniej. Warto porozmawiać z członkami zespołu, jak się odnajdują w takiej rzeczywistości. Kiedy jest ona wymuszona, tak jak w dobie COVID-19, to trzeba to jakoś lepiej lub gorzej przetrwać. Ale jeśli przygotowujesz się do realizacji projektu na odległość w normalnych realiach, to warto budować zespół świadomie – wyjaśniając, jak będzie wyglądać praca i czego oczekujemy.

Duża zmiana dotyczy przede wszystkim komunikacji, w która w takich sytuacjach opiera się głównie na korespondencji elektronicznej. Pisanie olbrzymich ilości maili staje się codziennością pochłaniającą znaczną część czasu. W pewnym momencie dochodzi do utraty wyporności, gubienia się w natłoku informacji, trudności w ich odnalezieniu. Aż wreszcie zastanawiasz się, czy to ci się śniło, czy faktycznie była taka wiadomość lub prośba. O czym warto pomyśleć przy okazji zdalnej komunikacji?

Poprzez jakie narzędzia chcesz się komunikować z zespołem?

- **Mail** wydaje się podstawą komunikacji, dobrze wszystkim znaną. Jeśli decydujemy się na tę drogę, to warto sprawdzić pojemność skrzynki i często robić archiwizację. Warto przypomnieć o zachowywaniu ciągłości wątku – używaniu opcji „odpowiedz”, „odpowiedz wszystkim” (aby nie wykluczyć kogoś z obiegu informacji), o pisaniu o jednej sprawie w jednym wątku. Wiele maili o tych samych lub podobnych tytułach lub dorzucanie ważnych kwestii pod innym tematem nie ułatwia organizacji pracy.
- **Wideopołączenia** dają szansę w miarę sprawnego omówienia tematu, szczególnie gdy trzeba coś uzgodnić w grupie. Jednak musisz pamiętać, że nie każdy czuje się komfortowo w takiej sytuacji oraz nie każdy jest to w stanie ogarnąć technologicznie.
- **Rozmowa telefoniczna** to jedna z najbardziej klasycznych metod. Dostępna dla każdego i wykluczająca niezręczności

połączeń wideo. Czasem jednak trzeba wykonać wiele telefonów, żeby uzgodnić jedną, wydawałoby się prostą sprawę.

- **Aplikacje ułatwiające pracę na odległość** (wystarczy wpisać w wyszukiwarkę hasło „programy do zarządzania projektami”). Część z nich jest oczywiście płatna, ale i spośród darmowych można wybrać takie, które działają całkiem sprawnie. Wszystko zależy od tego, do czego są potrzebne i w jaki sposób je skonfigurujesz. Zdecydowanie ułatwiają życie zespołom, nie tylko liderowi. Dzięki nim łatwiej opanować terminy, zadania i podział obowiązków niż poprzez maile czy ustalenia ustne.

Oczekiwania

Zarówno członkowie zespołu, jak i lider mają swoje oczekiwania. Nie zawsze udaje się wszystkim sprostać, ale dobrze się nad nimi przynajmniej zastanowić.

Czego oczekują członkowie zespołu:

- Jasno określonych zadań – chcą wiedzieć, co mają zrobić, jak i na kiedy. Założenie, że przecież każdy wie, co powinien robić, jest nieporozumieniem.
- Informacji zwrotnej – czyli odpowiedzi na wysłanego maila lub zaopiniowania przygotowanych materiałów. Milczenie jest stresujące – nie wiadomo, czy to dobrze, czy źle. A domysły nie są dobrym doradcą.
- Obecności – nawet zdalnej. Od czasu do czasu warto odezwać się do zespołu, żeby chociaż zapytać, jak idzie praca, czy życzyć dobrego dnia. Ludzie, szczególnie pracujący w odosobnieniu, pozbawieni drobnych rytuałów, jak uprzejmości przy kawie, potrzebują sygnału, że ktoś o nich myśli. Najlepiej, żeby myślał lider.
- Rozmowy – zdarza się, że członkowie zespołu potrzebują zwyczajnie porozmawiać. Zamiast pisać długie maile czy przetrzucać fiszki w aplikacjach, chcą po prostu omówić sprawę przez telefon lub wideo. Każdy w pewnym momencie odczuwa ten rodzaj frustracji. Choć szef czasem musi odbyć setki takich rozmów, to niestety taka jego rola i sto pierwszą także musi udźwignąć.

- Informacji, co będzie dalej, czyli powiadamiania z pewnym wyprzedzeniem o kolejnych krokach, przypomnienia, jaki jest cel główny, jak wyglądają procedury itd. To daje poczucie bezpieczeństwa.

Czego oczekuje lider od zespołu:

- Wsparcia – dobrze, kiedy członkowie zespołu mają świadomość ilości obowiązków przypadających liderowi (wszystkie bieżące sprawy plus wizja na przyszłość – bo każdy lider ma swojego szefa). Warto to wziąć pod uwagę, gdy potrzebujemy czegoś pilnie. Lider takich pilnych spraw ma kilka lub kilkanaście.
- Uporządkowanych wiadomości – lider zwykle marzy o konkretnych (nawet jeśli są to wizje na przyszłość, to najlepiej konkretne). Dlatego warto wiadomość do niego ułożyć tak, żeby było jasne, co jest informacją, a co pytaniem lub potrzebą. Pamiętajmy też o zwięzłości – napisanie krótkiego maila wymaga z reguły więcej czasu niż długiego, bo należy dokładnie przemyśleć treść. Ale warto podjąć ten wysiłek – często w trakcie pisania sami odpowiadamy sobie na pytania, które chcieliśmy zadać, lub porządkujemy problem.
- Efektów, czyli rezultatów pracy. Obowiązuje tu dokładnie ta sama zasada, co przy informacji zwrotnej. Szef nie domyśli się, że coś już dawno zostało zrobione albo że pojawił się jakiś problem. Trzeba mu o tym powiedzieć.
- Obecności – nie chodzi tu o pisanie maila co godzinę, w którym informujesz o kolejnej wykonywanej czynności, ale o zasygnalizowanie od czasu do czasu, na jakim jesteś etapie. To daje liderowi poczucie bezpieczeństwa.
- Samodzielności – konsultowanie każdego drobiazgu z liderem jest dla niego dużym obciążeniem. Jeśli nie czujesz się zupełnie swobodnie w zadaniu, którym się zajmujesz, powiedz o tym wcześniej, zaznacz, że potrzebujesz uwagi. Ważne jest także uzgodnienie zakresu odpowiedzialności i samodzielności w podejmowaniu decyzji.

Okazuje się oczywiście, że w pracy na odległość, tak jak i w jednym biurze, najważniejsza jest właściwa komunikacja, o której

pisałam wcześniej. Pamiętajmy, że dobra komunikacja nie dzieje się jednak sama. Wymaga ona codziennej uważności i refleksji.

STUDIUM PRZYPADKU -----

Zespół rozproszony

Olimpiada Artystyczna to projekt stale prowadzony przez zespół rozproszony. Realizują go osoby rozsiane po całej Polsce, które muszą kierować się tymi samymi zasadami, standardami i dotrzymywać umówionych terminów (co w przypadku tego projektu jest kluczowe). Olimpiada jest organizowana od 44 lat! A to oznacza, że ten system działa! I nie stanowi wynalazku ostatnich czasów. To zespół rozproszony, który działał bez internetu, maila, wideokonferencji – najwyżej z telefonem, i to też na kablu. To dopiero był wyczyn organizacyjny!

**Co o takiej współpracy piszą członkowie obecnego zespołu?
Jakie widzą zalety takiego systemu pracy, a jakie wady?**

Grażyna Bastek – sekretarz naukowy Olimpiady Artystycznej

Olimpiadę Artystyczną zespół rozproszony prowadzi właściwie bez zakłóceń. Jest to możliwe dzięki wieloletniej rutynie i precyzji – nemu rozdzieleniu obowiązków. Mówiąc krótko, każdy wie, co robić i jak wykonać powierzone mu czynności. Gdy pojawiają się zadania nowego typu (np. program stypendialny), są one wprowadzane precyzyjnie, tak aby każdy z pracowników wiedział, co jest jego nowym obowiązkiem przy nowym zadaniu. Intuicja podpowiada, że projekty rozproszone źle znosiłyby gwałtowne rewolucje organizacyjne, wiele nowych projektów wprowadzanych w tym samym momencie, ale też wymianę wielu pracowników naraz.

Jeśli wyznaczony jest precyzyjny grafik działań i podział obowiązków, przećwiczony doświadczeniem, to zespół taki może działać skutecznie. W sytuacji idealnej członkowie zespołu znają się z życia zawodowego, znają swoje możliwości i ograniczenia, więc nie ma konieczności częstych kontaktów interpersonalnych. Olimpiada

w zasadzie spełnia te idealne założenia: dobrze rozumiana rutyna, precyzyjnie wyznaczone zadania, zespół, który zna się nie tylko w związku z działalnością przy tym jednym programie.

Joanna Kacperczyk – koordynatorka Biura Organizacyjnego Olimpiady Artystycznej

Zalety:

Oszczędność czasu – wspólne kawy i przerwy na pewno integrują zespół, ale zabierają też dużo cennego czasu. Jestem typem samotnika w pracy i samodzielna praca idzie mi szybciej, jestem dokładniejsza. Rozmowy mnie rozpraszają, więc samotność w biurze obniża prawdopodobieństwo popełnienia przeze mnie błędu. Odwiedzając różne działy w różnych instytucjach, widzę, jak dużo czasu traci się na rzeczy niezwiązane z pracą. U nas nie ma takiej możliwości. Każdy ma konkretne zadania i się z nich wywiązuje.

Niezawodność w czasach kryzysu – ponieważ na co dzień pracujemy zdalnie, to sytuacje takie jak obecna pandemia nie destabilizują naszej pracy i nie zmniejszają naszej efektywności. Są pewne utrudnienia (wynikające z mniejszej dostępności usług, jak poczta itp.), ale nie dotyczą one pracowników Olimpiady, tylko utrudnień zewnętrznych. Jesteśmy przyzwyczajone do pracy zdalnej i dalej się z niej wywiązujemy najlepiej, jak się da.

Do zalet działania zespołu rozproszonego można zaliczyć także to, że w pewien sposób wymaga on **samodzielności** od każdego członka zespołu. Ponieważ nie mogę zapytać koleżanki z biurka obok o jakąś kwestię, tylko wymaga to napisania maila lub wyko-
nania telefonu, to wcześniej zastanowię się dwa razy, czy na pewno nie potrafię sama rozwiązać problemu/znaleźć informacji itp. To na początku może wydłużać pewne procesy (bo gdyby była koleżanka przy biurku obok, to odpowiedź miałabym w kilka sekund), ale w dłuższej perspektywie sprawia, że pewne kwestie przestają być problematyczne, po prostu trzeba się ich nauczyć, a to świetna nauka samodzielności.

Wady:

Mogą się zdarzać kłopoty z niewystarczającą komunikacją wewnętrzną. Nie mam wpływu na to, kiedy otrzymam odpowiedź na mail i nie mogę tego przyspieszyć. A na przykład od tego uzależnione jest, kiedy ja odpiszę osobie z zewnątrz.

Komunikacja może czasami być utrudniona, bo dotyczy kilku osób i każda z tych osób pracuje oddzielnie. Są sytuacje, gdy bezpośrednia rozmowa całej grupy współpracowników ułatwiłaby i przyspieszyłaby podjęcie decyzji czy zaplanowanie działania i podział obowiązków. Do tego czasami stosujemy maile zbiorowe.

Zagrożenia:

Jeśli chodzi o wizerunek instytucji, to czasami osoby z zewnątrz nie rozumieją organizacji naszej pracy, często myślą, że Olimpiada to biuro, gdzie na etat pracuje pięć osób – stale do dyspozycji, i dłuższe oczekiwanie, np. na odpowiedź, stanowi dla nich problem (nie rozumieją też konieczności czekania na komunikację wewnętrzną w Olimpiadzie, bo wydaje im się, że to kwestia zapytania kogoś, kto pracuje biurko obok). Kilka osób w jednym biurze to nadal najczęstszy model działania różnych instytucji i większość jest do takiego modelu po prostu przyzwyczajona. Pewne sytuacje wymagają więc wyjaśnienia, że biuro Olimpiady nie funkcjonuje jak np. sekretariat w szkole.

Kanban – każdy wie, co ma robić

Kanban to metoda zarządzania procesem realizacji zadań, która wywodzi się z Japonii, a dokładnie z japońskich zakładów produkcyjnych. To sposób na łatwe i jasne planowanie, rozdział zadań i czynności, monitorowanie postępu prac i kontrolowanie ich wykonania. Można go ułożyć według własnego pomysłu i potrzeb projektowych przy użyciu karteczek samoprzylepnych na tablicy lub dostępnych (darmowych lub płatnych) aplikacji, które pozwalają na dostęp elektroniczny (często także poprzez smartfony) wszystkim członkom zespołu z każdego miejsca na ziemi. Ja zwykle go układam według schematu:



W każdej kategorii znajdują się fiszki, które pozwalają na określenie zadań, a w nich czynności z podziałem na role. Jest tam miejsce na komentarze, linki do załączenia, listę czynności do wykonania i określania. Fiszki można przesuwac pomiędzy kategoriami – z planowanych do „w trakcie realizacji”. To pozwala orientować się w procesie realizacji całego projektu bez konieczności ciągłego wysyłania do siebie maili lub wykonywania telefonów. To ważne narzędzie także w przypadku tzw. sytuacji losowych – pozwala zorientować się, na jakim etapie było zadanie i co trzeba jeszcze zrobić.

Do zadań dołączam też często etykiety: muszę, powinnam, mogę. To też porządkuje, co jest konieczne do wykonania, co powinniśmy zrobić, ale jeśli nie zrobimy, to i tak się uda, a co jest działaniem dodatkowym, opcjonalnym.

Wiele narzędzi, po dobrym skonfigurowaniu, pozwala filtrować zadania według różnych kryteriów: to, co jest konieczne, zadania przypisane konkretnej osobie itd. To bardzo pomocne zarówno w kontekście zarządzania zespołem, jak i realizacji działań projektowych.

Rozdział V.

Mamy to! Projekt właśnie się dzieje

Wreszcie nadchodzi czas, kiedy widzimy, jak nasz projekt nabiera kształtów, rośnie, rozwija się, zmierza do szczęśliwego finału. Ta faza jest kluczowa nie tylko dla rezultatu i rozliczenia dofinansowania, ale i dla nas samych. Objawia się wyczekiwaniem kolejnych etapów, obfituje w różnorodne wyzwania i dynamiczne zwroty akcji. Wypełnia ją monitorowanie różnych elementów składających się na projekt: ryzyk, budżetu, terminów. Poszczególne długo przygotowywane elementy wskazują nareszcie na swoje miejsce i tworzą całość. Jeśli wcześniej wszystkim odpowiednio się zajęliśmy i zadbałismy o najdrobniejsze szczegóły, teraz możemy cieszyć się z przyrastających efektów.

A o co warto było zadbać?

- Klarowność założeń projektu – jeśli zapanujemy nad nią na etapie planowania projektu – dla kogo, po co, jakie są cele, a jakie zakładamy rezultaty – mamy szansę nie pogubić się po drodze.
- Zbudowanie zespołu – bez niego nic się nie uda. Świadome stworzenie zespołu i dbanie na co dzień o jego dobrą kondycję niewątpliwie zaowocuje.
- Uzgodnienie zasad komunikacji – wyznaczenie od początku standardów komunikacyjnych (zarówno w komunikacji bieżącej, jak i formalnej, zewnętrznej) pozwoli uniknąć wielu napięć i stresu.
- Podział zadań i odpowiedzialności – to ważne, żeby każdy członek zespołu wiedział, jakie są jego zadania, w jakim zakresie może podejmować samodzielnie decyzje i jaką ponosi za nie odpowiedzialność.
- Monitoring budżetu – dokładne zapoznanie się z kieszonkami w naszym budżecie, możliwościami przesunięć pomiędzy nimi i stałe kontrolowanie nie tylko wydatków, ale też ich terminowości pozwoli uniknąć jednej z najtrudniejszych sytuacji, jaką są niezgodności budżetowe.

- Gotowość na zmianę – przyjęcie założenia, że nie wszystko odbędzie się zgodnie z harmonogramem, niewątpliwie wzmocni nas w sytuacji zmiany.

Jak przygotować się do fazy realizacji projektu? Czy to w ogóle możliwe? Najważniejsze jest oswojenie sytuacji zmiany. Rzadko się zdarza, że projekt jest w całości zrealizowany według pierwotnego założenia. Zazwyczaj pojawiają się sytuacje wymagające wprowadzenia zmian. I zwykle sprawia to trudność. Zmiana budzi obawy, wymaga od nas wysiłku psychologicznego i organizacyjnego. Korekta działań, terminów lub budżetu stanowi jednak codzienność. Warto wykształcić w sobie gotowość na niespodzianki, nieprzewidziane sytuacje, kryzysy. Im szybciej przejdziemy w tryb zmiany, myślenia o tym, jak można to zrobić inaczej, a nie trwać przy pierwotnym planie, tym szybciej znajdziemy wyjście z trudnej sytuacji. Zmiana to też kwestia decyzyjności – oparcia się pokusie, aby ograniczać decyzje, działać według ustalonego schematu, unikać ryzyka. Taka pokusa jest naturalna, ale w obecnej rzeczywistości zawodowej podążanie za nią wydaje się nierealne.

Czy można się przygotować na to, co nieprzewidywalne?

Ten przewodnik powstaje w czasie epidemii COVID-19, która zupełnie zmieniła optykę w kontekście ryzyk, ich identyfikowania, przeciwdziałania im i zarządzania nimi. Przed epidemią byłam zdania, że doświadczona koordynatorka lub doświadczony koordynator projektu jest w stanie zidentyfikować ryzyka i sprawnie nimi zarządzać w trakcie realizacji przedsięwzięcia. Jednak sytuacja epidemii pokazała, że zdarzają się sytuacje zupełnie nieprzewidywalne, które wszystko wywracają do góry nogami. I co wtedy? Wówczas najważniejsza okazuje się gotowość do zmiany – odwaga, by jej dokonać, czasem kilkakrotnie, bo sytuacja jest nie tylko zaskakująca, ale też dynamiczna. Warto więc przed podjęciem się prowadzenia projektu sprawdzić swoją gotowość do stawiania czoła niespodziankom, o których nam się nie śniło, do podejmowania licznych decyzji, z których część może okazać się nietrafiona, na porażkę i emocje z nią związane.

Jakie niebezpieczeństwa czyhają na nas w tej fazie projektu?

Ryzyka czają się na każdym kroku. Duże i małe, bieżące i długofalowe. Do części z nich można się przygotować i stworzyć procedury, które w jakiś sposób nas przed nimi zabezpieczą. Część z nich dopadnie nas znienacka i postawi przed koniecznością podejmowania na bieżąco decyzji o zmianach. Warto się przygotować psychicznie na to, że jakieś zmiany w projekcie będą konieczne, że trudności i komplikacje to zupełnie naturalny element. Zawsze jest wyjście – można różne opcje skonsultować z grantodawcą. Szukajmy rozwiązań – one zawsze są, tylko nie zawsze je dostrzegamy.

Na jakie ryzyka warto zwrócić uwagę:

RYZYSKO	CO NAM GROZI	JAK SIĘ PRZED TYM ZABEZPIECZYĆ
Ryzyko kadrowe	Odpływ współpracowników – ryzyko to jest związane z obciążeniem poszczególnych członków zespołu. Warto je zawsze uwzględnić, bo to ryzyko może poważnie zagrozić realizacji projektu, szczególnie jeśli nastąpi wraz z nim duży odpływ kompetencji.	Warto zadbać w zespole o komunikację, przekazywanie informacji, narzędzia, które pozwolą na dostęp do informacji wszystkim członkom zespołu. Wszystko po to, by nie odciąć się od wiedzy o realizacji jakiegokolwiek projektu. Czas poświęcony na dochodzenie, co zostało wykonane, co nie i jak działać dalej, jest często bezcenny.
Ryzyko braku informacji	Zagrożenia terminów, budżetowe i kadrowe.	Ustalenie standardów komunikacji w zespole pozwoli na trzymanie tego ryzyka w ryzach.
Ryzyko właściwego oszacowania kosztów (budżetowe)	Przekroczenie budżetu lub jego realizacja w niewłaściwym czasie. Wbrew pozorom niewydatkowanie wszystkich środków też nie jest dobrym i bezpiecznym rozwiązaniem. Zwykle zarówno grantodawcy, jak i grantobiorcy zależy na wydatkowaniu dotacji w całości.	Wnikliwe zapoznanie się z zasadami tworzenia budżetu, konsultacje z księgowością i zamówieniami publicznymi. Warto prowadzić stały monitoring budżetu. Ważna jest też znajomość zapisów umownych, które regulują możliwości przesuwania środków pomiędzy kieszeniami wydatków.

Ryzyko czasu	Niedotrzymanie terminów, co wpływa na zmianę harmonogramu projektu, a czasem na jego wykonalność, czyli „być albo nie być”.	Warto zwrócić uwagę, czy zakładane terminy nie są zbyt napięte, aby w razie trudności można było je bez dodatkowych ryzyk zmienić. Jeśli są niezmiennalne, np. termin złożenia wniosku, termin rozliczenia projektu itp., to istotne jest takie zarządzanie zespołem i komunikacją, aby możliwe było jego dotrzymanie.
Ryzyko zamówień publicznych	Instytucje kultury są zobligowane do przestrzegania przepisów wynikających z ustawy o zamówieniach publicznych. Różne tryby zamawiania usług mogą spowodować zmiany w budżecie lub harmonogramie (np. jakiś przetarg nie zostanie rozstrzygnięty albo zostanie, ale w późniejszym terminie). W najgorszym przypadku grozi nam niewykonanie projektu.	Na każdym etapie projektu konsultować się ze specjalistami ds. zamówień publicznych.
Ryzyko zdarzeń losowych	W zależności od kategorii i kalibru zdarzenia losowego projekt może ulec zmianie, zawieszeniu lub odwołaniu.	Raczej trudno się przed nim uchronić, ale warto przygotować plan B, a nawet C.

Kategorii ryzyk może być dużo więcej – wszystko zależy od realizowanego projektu. Dobrym pomysłem jest próba ich skatalogowania na początku oraz wspólne z zespołem zastanowienie się nad sposobami zapobiegania im oraz radzenia sobie z nimi, gdy już wystąpią. Takie działania pozwalają oswajać ryzyka, niwelują przynajmniej część niespodzianek, dzięki czemu obniżają stres i ułatwiają reagowanie.

Na początku prowadzenia projektów występowanie ryzyk wręcz mnie paraliżowało. Zastygałam w bezruchu umysłowym na jakiś czas, bo zwyczajnie się bałam. I to jest normalne. Wraz z upływem czasu i pokonywaniem kolejnych trudnych sytuacji wypracowałam postawę: gdy się coś wydarzy, to wtedy na pewno coś wymyślę, a teraz nie zamierzam się tym martwić. I nie chodzi tu o brak identyfikowania ryzyk czy bycie Scarlett O'Hara i jej słynne „pomyślę o tym jutro”. Najważniejsze to przyjąć założenie, że zawsze jest jakieś wyjście. I mieć zaufanie do siebie.

Rozdział VI.

Ewaluacja

Ewaluacja¹³ to stały element każdego projektu. Przeprowadzamy ją nie tylko na zakończenie, ale także po każdym etapie lub nawet po każdym działaniu. Po co? Bo pozwala sprawdzić, czy cele projektu są właściwie realizowane i czy doprowadzą nas do oczekiwanych rezultatów. Pomaga także w podejmowaniu decyzji i daje poczucie bezpieczeństwa.

Przygotowując proces ewaluacji, warto zwrócić uwagę na:

→ **Przedmiot ewaluacji** – czy dokonujemy ewaluacji całego projektu, czy wybranego elementu, np. seminarium, konferencji, szkolenia, warsztatu.

→ **Obszary ewaluacji** – co dokładnie chcemy zbadać:

- zakres merytoryczny przedmiotu ewaluacji,
- zakres organizacyjny,
- zgodność przebiegu wydarzenia/zadania z przyjętym harmonogramem/programem,
- realizację zaplanowanych celów,
- jakość współpracy w zespole,
- zarządzanie finansowe projektem,
- promocję i upowszechnianie rezultatów projektu.

→ **Cel ewaluacji:**

- Po co będziemy przeprowadzać ewaluację?
- Jak wykorzystamy jej wyniki?

13 Polecam teksty Beaty Ciężkiej publikowane na platformie Epale: <https://epale.ec.europa.eu/pl/node/39251>, <https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/praktyczne-wskazowki-do-planowania-i-projektowania-ewaluacji>, <https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/webinarium-epale-ewaluacja-nie-musi-byc-nudna-nagranie> [18.06.2020].

→ **Rodzaj ewaluacji:**

- wewnętrzna – wykonywana na potrzeby wewnętrzne, instytucjonalne, zwykle nie jest prezentowana na zewnątrz, służy np. usprawnianiu procesów komunikacyjnych, budowaniu zespołów, monitorowaniu wydatków,
- bieżąca – wykonywana po każdym etapie lub działaniu zaplanowanym w projekcie. Ma na celu sprawdzanie, czy nie ginie nam z oczu cel projektu i czy zmierzamy do rezultatu,
- ex-post – wykonana po zakończeniu projektu w celu zgromadzenia informacji przydatnych przy realizacji kolejnego projektu.

→ **Kryteria ewaluacyjne:**

- Użyteczność – czy podjęte w ramach projektu działania wygenerowały zamierzone rezultaty?
- Adekwatność – czy przyjęte założenia projektu odpowiadały potrzebom jego uczestników?
- Skuteczność – czy i w jakim stopniu osiągnięto zakładane rezultaty projektu?

→ **Metody badawcze:**

- Jaką metodę badawczą zastosujemy, żeby uzyskać interesujące nas informacje?
- W jaki sposób będą dobierani respondenci?

→ **Narzędzia ewaluacji:**

- wywiad, rozmowa,
- ankiety,
- warsztaty ewaluacyjne z wykorzystaniem narzędzi mieszanych.

→ **Sposób prezentacji wyników ewaluacji:**

- W jakiej formie zostaną przekazane wyniki ewaluacji, np. prezentacja, tabela, forma opisowa itp.
- Komu zostaną przedstawione?

→ **Ramy czasowe ewaluacji:**

- Kiedy zostanie przeprowadzone badanie i z jaką częstotliwością?
- Ile czasu przewidujemy na przeprowadzenie badań?

→ **Ewaluator:**

- Kto będzie realizował proces ewaluacji? Warto zaplanować taką rolę w zespole.
- Jeśli decydujemy się na zamówienie ewaluacji na zewnątrz, to należy jasno zakomunikować to zarówno uczestnikom projektu, jak i zespołowi.

Analiza SWOT

To popularna technika służąca do uporządkowania i analizy informacji. Informacje są podzielone na cztery grupy (kategorie czynników strategicznych):

- S** (*Strengths*) – mocne strony: zawieramy tu wszystko to, co stanowi atut, przewagę, zaletę, szczególne i wyróżniające umiejętności, doświadczenia.
- W** (*Weaknesses*) – słabe strony: w tym miejscu gromadzimy wszystko, co stanowi słabość, wadę, to także ograniczenia wewnętrzne, obszary wymagające rozwoju i poprawy.
- O** (*Opportunities*) – szanse: tu identyfikujemy wszystko, co stwarza szansę korzystnej zmiany, wszystkie możliwości, które mogą być pomocne w realizacji zadań.
- T** (*Threats*) – zagrożenia: to przeszkody i ograniczenia, które mogą utrudnić realizację projektu.

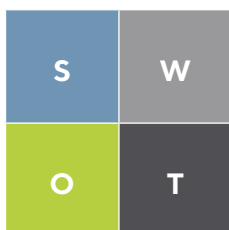


Diagram Ishikawy

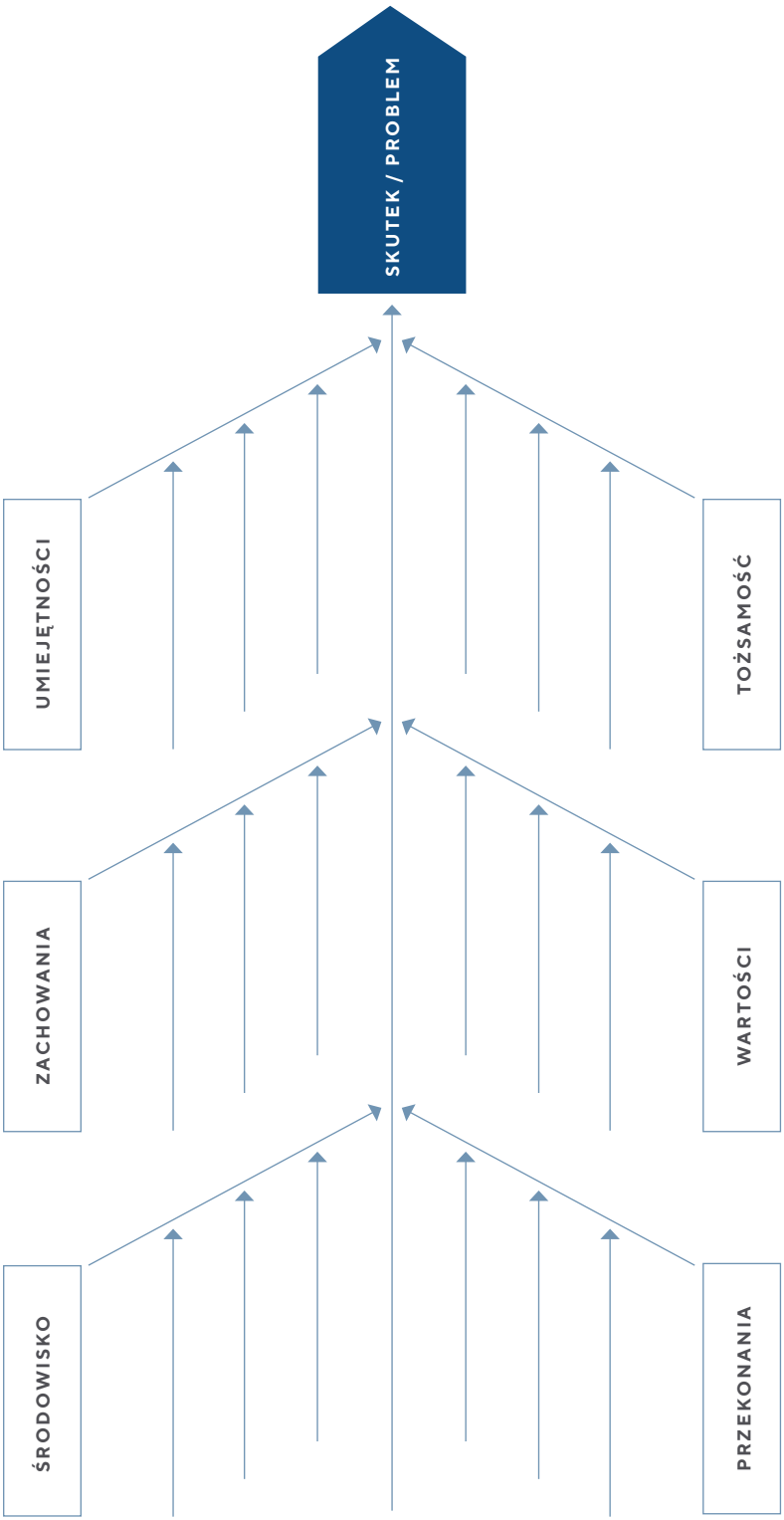
To jedno z narzędzi służące nie tyle ewaluacji, co poszukiwaniu przyczyny problemu. Ten diagram został opracowany w celu znalezienia lub przedstawienia związku zachodzącego między efektami i skutkami a przyczynami, które mają na nie wpływ. Sporządza się go po to, żeby przejrzysto zilustrować czynniki oddziałujące na dany proces poprzez ich podzielenie, nazwanie i znalezienie powiązań między nimi. Sporządzając go, lepiej skoncentrować się na jednej przyczynie, niż pobieżnie analizować kilka. Nazwa narzędzia pochodzi od Kaoru Ishikawy, japońskiego teoretyka zarządzania, profesora na Uniwersytecie Tokijskim.

Konstruowanie diagramu polega na:

- umieszczeniu problemu po prawej stronie,
- rozmieszczeniu głównych kategorii przyczyn,
- postawieniu pytań do każdej kategorii:

Środowisko	Co? Gdzie? Kiedy? Z kim współpracujesz? Kim są odbiorcy programu/projektu? W jakim środowisku się poruszacie?
Zachowania	Co należy do głównych zadań waszego zespołu? Jakie są wasze zachowania wobec siebie i osób z zewnątrz (odbiorców programów, publiczności muzealnej, kontrahentów)?
Umiejętności	Jak chcecie to zrobić? Wasze mocne i słabe strony?
Przekonania	Dlaczego? W co wierzycie jako zespół?
Wartości	Jakie są wasze wartości? Co jest dla was ważne?
Tożsamość	Kim jesteście?
Misja	Po co to robicie? Dokąd zmierzacie?

Diagram Ishikawy



Jeden z najprostszych i łatwo dostępnych sposobów ewaluacji to poproszenie uczestników jakiegoś wydarzenia, projektu, przedsięwzięcia o przyklejenie karteczki pod wybraną kategorią

- Jakie korzyści wynoszę ze szkolenia?
- Czego zabrakło?
- Co było zbędne?
- Trafność tematów (tu można wynotować zagadnienia, które były omawiane)

Z DZIENNIKA DOŚWIADCZEŃ -----

Ewaluacja jest ważna i zwykle dobrze widziana lub nawet kluczowa w projektach. Jednak czasami ewaluacja nie przynosi odpowiedzi na pytanie, gdzie tkwi błąd lub problem. Taką informację możemy pozyskać, używając narzędzia nazywanego diagramem Ishikawy lub rybim szkieletem. Z jednym z zespołów, z którym pracowałam, mieliśmy rozrysowany ten rybi szkielet na flipcharcie na stałe, żeby w każdej chwili móc rozłożyć problem na części pierwsze. No i zawsze wzbudzał ciekawość gości. Zatem polecam go i jako narzędzie, i jako dekorację.

Rozdział VII.

Formalności

Każdemu projektowi towarzyszą formalności. Stanowią jego ważną część, gdyż często wpływają na jego końcowe rozliczenie. To wystarczający argument, by o nie zadbać.

→ **Umowa** regulująca zasady realizacji projektu zwykle zawierana jest pomiędzy grantodawcą a grantobiorcą lub po prostu instytucją realizującą zadanie. Bardzo ważna jest dokładna, wielokrotna lektura takiego dokumentu. Zawiera on zasady, według których projekt powinien być realizowany: terminy, finanse (możliwości przesunięć między kieszeniami budżetowymi), zobowiązania, zasady używania logotypów itd.

Pamiętaj o logotypach! To najczęstszy błąd, który może doprowadzić do nierozliczenia projektu. Chodzi nie tylko o to, aby ich użyć, ale także sprawdzić, jak to zrobić właściwie (zasady użycia logotypu, jego wielkości, kolorystyki, sposobu umieszczenia w materiałach). Nie bierz logotypów z wyszukiwarki internetowej. Zawsze pobieraj je ze strony wskazanej przez grantodawcę i dokładnie zapoznaj się z wytycznymi. Często wśród nich są także wskazówki dotyczące fontu – jego kroju i wielkości.

→ **Regulacje wewnętrzne** – są równie istotnie dla realizacji projektu, co zasady nakładane na nas przez grantodawcę. Zapewniają przejrzystość realizowanych działań. Zapytani podczas kontroli o zasady wyłonienia uczestników projektu, kontrahentów, zespół projektowy, możemy się na nie powołać. Warto przygotować zarządzenia czy notatki służbowe w taki sposób, aby osoba z zewnątrz rozumiała stworzone w ten sposób standardy. Mogą to być: zarządzenia, pełnomocnictwa, upoważnienia, oświadczenia, regulaminy dotyczące rekrutacji lub udziału w projekcie. Pamiętaj o zachowaniu zasad antydyskryminacyjnych.

→ **Rekrutacje** – mowa tu o rekrutacjach do udziału w projekcie. Czasami realizujemy projekty, do których musimy pozyskać uczestników. Nie róbnmy tego drogą koleżeńskich sympatii ani nie zdawajmy się na ślepy los, ale dokładnie zaplanujmy rekrutację. Warto zastanowić się nad takimi kwestiami jak:

- kogo dokładnie chcemy zrekrutować? – możemy wpisać nasze wymagania, takie jak określone umiejętności, wiedza czy wykształcenie, pod warunkiem że potrafimy uzasadnić te kryteria potrzebami projektu, np. jeśli w ramach projektu uczestnicy mają wyjechać za granicę, to wymaganie znajomości języka obcego jest uzasadnione;
- na jakich zasadach? – czyli jakie dokumenty powinien złożyć kandydat; najlepiej jeśli sami przygotujemy formularz i dokładnie określimy, co jeszcze powinien przygotować kandydat; pamiętajmy, że każde niedopowiedzenie działa na naszą niekorzyść;
- w jakim terminie? – musimy podać termin wraz z trybem odwoławczym;
- bez dyskryminacji – to niezwykle ważny i wrażliwy czynnik; aby uniknąć nieprzyjemnych sytuacji, warto dokładnie określić kompetencje uczestników.

Pamiętajmy, że rekrutację przeprowadza powołana do tego komisja i sporządza z niej protokół. Dlatego ważne są jasne kryteria oceny aplikacji, według których będzie mogła dokonać właściwej oceny i jej uzasadnienia.

→ **Prowadzenie dokumentacji projektu** przez cały okres trwania bywa wyzwaniem. Skuteczne panowanie nad niezliczoną ilością dokumentów jest jednak konieczne. Przede wszystkim robimy przysługę sobie – w razie kontroli wiemy, gdzie co się znajduje, i ze spokojem możemy przez nią przejść. To ważne także dla całego zespołu. Zawsze polecam przyjęcie perspektywy zdarzeń losowych, które mogą się przytrafić każdemu z nas, i zespołu, który zostaje z projektem – nagle okazuje się, że nie wiadomo, gdzie są jakieś ważne dokumenty, czy w ogóle powstały, co dalej robić. Pomyśl jeśli nie o sobie, to o koleżankach i kolegach. Zostawianie wszystkiego na później może przysporzyć kłopotów.

Warto od razu założyć sobie odpowiedni segregator, zastanowić się nad kategoriami spraw/zadań, które czekają nas w projekcie, i od początku wkładać dokumenty we właściwe miejsca. W trakcie realizacji zabiera to niewiele czasu, a robi dużą pracę.

Z DZIENNIKA DOŚWIADCZEŃ -----

Warto zadbać o właściwe prowadzenie dokumentacji projektu. Chciałam jednak przestrzec przed nadgorliwością. Osobiście lubię porządek – w dokumentach również. Jestem także estetką, więc zawsze dbam o to, żeby dokumenty były właściwie poukładane, we właściwych miejscach czy zakładkach. Zszywałam je, wkładałam w oddzielne koszulki – wszystko wyglądało pięknie i było funkcjonalne do czasu.... kontroli. Gdy przyszło mi wyjąć wszystkie dokumenty z koszulek i je rozszyć, idealizm porządku biurowego nieco ostygł. Bądźmy staranni i uporządkowani, ale przesada w tym zakresie, tak jak w wielu dziedzinach życia, bywa po prostu uciążliwa.

→ **Sprawozdanie** – obowiązkowy element na zakończenie projektu. To, jak szybko uda nam się je sporządzić, zależy od tego, jak dokumentowaliśmy przebieg projektu. Warto obejrzeć formularz sprawozdania przed rozpoczęciem realizacji, żeby wiedzieć, co ma się w nim potem znaleźć, i od początku tego pilnować. Jeśli wymagana będzie np. dokumentacja fotograficzna z warsztatów, konferencji czy innego wydarzenia, a my zorientujemy się na koniec projektu, to będzie trudno z tego wybrnąć. Warto przygotować sobie checklistę z elementami niezbędnymi do sprawozdania i w trakcie projektu odhaczać kolejne sprawy. Pamiętajmy o tym, aby nie wklejać do sprawozdania tekstu z wniosku, bo, po pierwsze, nie o to chodzi w sprawozdaniu; po drugie, możemy wpaść, bo czasy nie będą nam się zgadzały (tak, tak, niektórzy kopiują bez refleksji i na koniec projektu przekazują plany). Potraktujmy sprawozdanie jako część projektu istotną także dla nas. To podsumowanie, które przecież pokazuje, ile i jak zrobiliśmy!

Rozdział VIII.

Projekt i ja

Każdy projekt to wyzwanie, niezależnie od tego, jak wiele ich dotychczas zrealizowaliśmy – każdy kolejny niesie w sobie element ryzyka. Projekt to odpowiedzialność – w przypadku lidera za powodzenie całości, w przypadku członków zespołu za poszczególne części, które tę całość tworzą. I jedni, i drudzy funkcjonują w sytuacji presji. A presja generuje stres. Czy stres¹⁴ wspiera, czy utrudnia realizację zadań zawodowych? Wbrew pozorom odpowiedź nie jest jednoznaczna. To zależy od tego, jak stres na nas wpływa. Zdarza się, że stymuluje nas do działania, ale czasami też wręcz paraliżuje. Ważne jest to, czy jesteśmy świadomi sytuacji, które wywołują w nas stres, i czy mamy już wypracowane jakieś metody, żeby sobie z nim radzić.

Z DZIENNIKA DOŚWIADCZEŃ -----

Ze stresem u każdego jest inaczej. Mnie dopada rzadko. Mój sposób na niego to po prostu iść na żywioł. Mam wrażenie, że im bardziej się do czegoś przygotowuję, tym bardziej mnie to stresuje. Najlepiej wypadamy, gdy jesteśmy autentyczni. Wydaje mi się, że obecna sytuacja, kiedy wiele spraw toczy się online, poprzez wideokonferencje, często w domowych lub awaryjnych warunkach, nauczyła nas więcej luzu. Dajemy sobie przyzwolenie na rozmaite wpadki. I wcale nie wygląda to nieprofesjonalnie. Kiedy miałam wystąpić na żywo przez Skype'a w TV o 7 rano, najbardziej stresowało mnie to, że moje dziecko wejdzie znieczulone zaspane do pokoju, bo zapomni, że taka akcja się odbywa. Siostra mi doradziła, żebym mu wyprasowała piżamkę, żeby przyzwycięził się

14 O tym, jak stres wpływa na nasz organizm, można przeczytać m.in. w następujących artykułach: A. Grygorczuk, *Pojęcie stresu w medycynie i psychologii*, „Psychiatria”, t. 5, nr 3 (2008), www.psychiatria.viamedica.pl; A. Kaczmarek, P. Curyło-Sikora, *Problematyka stresu – przegląd koncepcji*, „Hygeia Public Health” 2016, 51 (4).

zaprezentował, gdyby coś takiego miało się zdarzyć. Jak widzisz, zawsze są jakieś opcje. A mnie wyprasowana piżamka dziecka dała spokój na całą rozmowę (nie, nie wszedł do pokoju).

Co to jest stres?

Stres znany jest ludzkości od zawsze. To nie wynalazek ostatnich lat, kiedy świat przyspieszył. Stres wbrew pozorom nie odnosi się wyłącznie do psychologii, funkcjonuje też w kontekście kulturowym i społecznym. O co chodzi z tym stresem? Tak naprawdę o przetrwanie. Od zawsze nadrzędnym celem ludzi i wszelkich istot żyjących było przetrwanie. Kto nie przetrwa, nie przekaze dalej genów. Dlatego też stres objawia się w różnego rodzaju wydarzeniach czy okolicznościach, które stają na przeszkodzie przetrwaniu. Dziś to przetrwanie pojmujemy inaczej, ale część naszego mózgu zwana gadzią reaguje automatycznie.

Po czym poznamy, że się stresujemy?

Oto kilka przykładów objawów fizjologicznych:

- rozszerzenie źrenic, przez co przepływa przez nie więcej światła,
- wyostrenie słuchu, żeby wykrywać niebezpieczeństwo z większej odległości i zyskać czas na zastanowienie się, jak mu zaradzić,
- szybszy oddech, który zwiększa ilość tlenu we krwi, dając siłę do działania,
- wzmożenie akcji serca, przyspieszenie tętna, co powoduje przyspieszenie dopływu tlenu i cukru jako paliwa oraz odprowadzania produktów spalania,
- nudności lub biegunka, wymioty i zwiększone wypróżnianie się – na skutek odprowadzenia krwi z układu pokarmowego, co służy odciążeniu organizmu i zmniejszeniu wagi ciała na wypadek konieczności ucieczki,
- zwiększone pocenie się dla zapewnienia chłodzenia organizmu,
- drżenie mięśni na skutek ich napięcia oraz dla podniesienia ciepłoty ciała.

Najczęstsze stresory, z którymi możemy się spotkać podczas realizacji projektu:

- zmiana – nieunikniona, ale też niechciana; była już o niej mowa w tym materiale,
- chaos – informacyjny i organizacyjny, który powoduje dezorientację (np. brak standardów komunikacyjnych, opóźnienia, zdarzenia losowe),
- brak kompetencji – brak wiedzy, kompetencji związanych z wykonywanymi w ramach projektu zadaniami,
- zmęczenie – obniża sprawność działania, powoduje błędy i zaniedbania, obniża trafność oceny własnych możliwości oraz odporność psychiczną i fizyczną, powoduje wzrost rozdrażnienia, nadwrażliwości na niektóre bodźce, łatwiej wtedy o konflikty i trudności we współpracy z zespołem,
- praca o różnych porach dnia – zaburzenia dobowego rytmu energetycznego – nie wszyscy to lubią i nie wszystkie organizmy dobrze sobie z tym radzą.

Co robić, aby stres miał nad nami jak najmniejszą władzę?

Co jakiś czas zastanówmy się, co jest najczęstszym powodem stresu u nas. Jeśli zidentyfikujemy źródło stresu, mamy szansę go unikać lub minimalizować. Jeśli duży stres wiąże się z podejmowaniem decyzji i odpowiedzialnością za nie, nie podejmujemy się roli lidera projektu. Może to zaszczytna funkcja, ale straty mogą okazać się większe niż zyski. Warto też wiedzieć, co nam pomaga w sytuacji stresu i jak kiedyś sobie z nim poradziliśmy. Świadomość, że kiedyś się udało, jest bardzo pomocna.

Podsumowanie

Zarządzanie projektami w kulturze stanowi, z jednej strony, wyzwanie, z drugiej – źródło motywacji i wzrostu zaangażowania. W projektach widać dość szybki przyrost, rozwój i efekt, a to zachęca do działania, daje satysfakcję – to jak droga do jasno określonego celu, który łatwo poznać, gdy się do niego dotrze. Ale projekty mogą także stanowić przyczynę frustracji wynikającej z wielu zmian. Zatem trzeba być gotowym na wszystko.

Liczę, że ten materiał będzie pomocny. Z pewnością nie wyczerpuje on tematu, raczej go sygnalizuje i nieco strukturyzuje. Chciałabym zachęcić do dalszego zgłębiania poszczególnych elementów, które składają się na realizację projektu. Polecam sięganie do literatury szczegółowej, do źródeł internetowych, poszukiwania nowych informacji, a także uczestniczenie w szkoleniach i webinarach – zachęcam do rozwijania się, bo to przynosi dużo radości i satysfakcji.

Podziękowania

W tym miejscu chciałabym podziękować licznej grupie osób i instytucji, dzięki którym ten materiał powstał. Na początek Ministerstwu Kultury i Dziedzictwa Narodowego za umożliwienie realizacji tego projektu w ramach przyznanego stypendium. Instytucjom, w których pracowałam lub pracuję, za stworzenie możliwości nabycia doświadczeń, którymi tu się dzielę – Muzeum Narodowemu w Warszawie, Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, Olimpiadzie Artystycznej i Muzeum Warszawy. Swoim szefowym i szefom, byłym i obecnym, za wszystko, czego mnie nauczyli, za umożliwienie rozwoju i stawianie wyzwań. Wreszcie wszystkim zespołom, z którymi pracowałam lub pracuję, za motywowanie i uczenie w procesie.



Literatura

Zespół i komunikacja

- Belbin Meredith R., *Twoja rola w zespole*, Gdańsk 2008.
- Clutterbuck D., *Coaching zespołowy*, Poznań 2009.
- Katzenbach J.R., Smith D.K., *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Kraków 2001.
- Lencioni P., *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieść o przywództwie*, Warszawa 2011.
- Lencioni P., *Przewycięzanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej*, Warszawa 2012.
- Thompson L., *Making the Team: A Guide for Managers*, New Jersey 2000.
- Wellins R.S., Bernthal P., Phelps M., *Monografia DDI: Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage*, <https://www.scribd.com/document/23973862/Employee-Engagement-The-Key-to-Realizing-Competitive-Advantage>
- Wiatrowska A., Popławska I., *Menedżer uczy się od koni. Innowacyjne zarządzanie inspirowane Horse Assisted Education*, Warszawa 2013.

Kompetencje

- Diennik Urzędowy Unii Europejskiej, załącznik: Kompetencje kluczowe w procesie uczenia się przez całe życie. Europejskie ramy odniesienia (C 189/7).
- Infuture Hatałska Foresight Institute, Raport *Pracownik przyszłości*, Gdańsk, kwiecień 2019, <https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/pracownik-przyszlosci-2019-infuture-samsung.pdf>
- Kompetencje przyszłości*, red. S.M. Kwiatkowski, Warszawa 2018.
- Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych*, red. T. Rachwał, Warszawa 2019.
- Przestrzenie i miejsca edukacji dorosłych w Polsce*, red. M. Gromadzka, Warszawa 2018.
- Rada Europy, Recommendation CM/Rec (2010) 7 of the Committee of Ministers to Member States on the Council of Europe Charter on Education for Democratic Citizenship and Human Rights Education.

Projekt – realizacja

Daj się odnaleźć!, red. E. Koźbiał, K. Śliwowski, N. Mileszyk,
Warszawa 2017.

Jak zwiększyć trwałość rezultatów projektów?, red. J. Dąbrowska-Resiak,
Warszawa 2018.

Stres

McKenzie C., *Doskonała kontrola stresu*, Poznań 1999.

Neidhardt J., Weinstein M.S., Conry R.F., *Jak opanować stres. Poradnik
bez trików*, Lublin 1996.

Nordengen K., *Mózg rządzi*, Warszawa 2018.

Paul-Cavallier F., *Wizualizacja*, Poznań 2009.

Przydatne strony

<https://www.gov.pl/web/kultura>

<https://epale.ec.europa.eu/pl>

<http://czytelnia.frse.org.pl/>

<https://www.nimoz.pl/>

<https://www.nid.pl/pl/>

<https://nck.pl/>

<http://mobbingidyskryminacja.pl/>

