

Dobry projekt – czyli jaki?

ZARZĄDZANIE
PROJEKTAMI
KULTURALNYMI

Poradnik dla
wnioskodawców
programu
Kreatywna Europa
2021–2027



SPIS TREŚCI

- 3 Czym jest zarządzanie projektami?
- 4 Kilka dodatkowych, przydatnych definicji
- 6 Modele zarządzania projektami
- 8 Przegląd wybranych metodologii
- 14 Kluczowe elementy zarządzania projektami (między)kulturalnymi

ODAUTORKI

Niniejsza broszura nie jest klasycznym przewodnikiem po metodologiach zarządzania projektami. Owszem, znajdują się tutaj podstawowe informacje o najczęściej stosowanych narzędziach, lecz przedstawione w taki sposób, aby były one użyteczne dla osób pracujących w sektorze kultury. Wynika to z doświadczenia, że narzędzia

stosowane z powodzeniem w biznesie (skąd metody zarządzania pochodzą) niekoniecznie uwzględniają specyficzne realia projektów kulturalnych, edukacyjnych i społecznych. Nie oznacza to, by z metod tych z założenia rezygnować, ale że należy przyrzeć się im pod kątem konkretnego pomysłu i dopasować narzędzia do danego projektu, zespołu i organizacji.

Publikacja powstała przy współpracy z **Małgorzatą Mostek** – koordynatorką projektów kulturalnych, kulturoznawczynią, odpowiedzialną m.in. za produkcje teatralne, kampanie promocyjne czy koordynację finansową międzynarodowych inicjatyw. Pełniła funkcje kierownicze w teatrach w Kaliszu, Bielsku-Białej oraz Żydowskim w Warszawie. Absolwentka Studiów Menadżerskich

z elementami coachingu na USŚ oraz międzynarodowego kursu z planowania strategicznego dla operatorów kultury. W ostatnich latach współpracowała m.in. z Centrum Kultury Filmowej, Zachętą, Garnizonem Sztuki, Muzeum Neonów i i licznymi organizacjami pozarządowymi. Współzałożycielka inicjatywy ekoinstytucja.pl. Więcej informacji o autorce na stronie mostek.solutions.

CZYM JEST ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI?

Zarządzanie projektami polega na planowaniu, organizowaniu, monitorowaniu i kontrolowaniu zasobów, działań i procesów mających na celu osiągnięcie konkretnych celów projektowych w określonym czasie. Jest to proces, który obejmuje zarówno zarządzanie poszczególnymi zadaniami, koordynację prac osób zaangażowanych w projekt, jak i nadzór nad kolejnymi etapami realizacji projektu. Początki tej dyscypliny można odnaleźć w przemyśle, branży produkcyjnej czy budowlanej, gdzie coraz większe projekty wymagały skoordynowanego planowania, kontroli zasobów i terminów.

Rys historyczny i jego konsekwencje

Metody zarządzania projektami zmieniały się w czasie w ścisłym związku z przemianami technologicznymi: od sekwencyjnej i linearnej metody podobnej do taśmy produkcyjnej, przez coraz bardziej skomplikowane systemy „montażowe”, po rozwiązania skupione na krótkich sekwencjach prototypowania i testowania produktów. W dużym skrócie można powiedzieć: od fabryki Forda po start-up z Doliny Krzemowej.

Pierwsze formalne metody zarządzania projektami pojawiły się w latach 50. i 60. XX wieku w USA. W 1987 roku powstał Project Management Institute (PMI), który jest w dalszym ciągu jedną z najważniejszych profesjonalnych organizacji zajmujących się zarządzaniem projektami. Opublikowany przez PMI „A Guide to the Project Management Body of Knowledge” (PMBOK Guide)

określa zestaw standardów w dziedzinie zarządzania projektami. Przewodnik ten jest regularnie aktualizowany, obecnie dostępna jest jego szósta wersja.

Jedną z popularniejszych metod, zwłaszcza w sektorze publicznym w Europie, jest PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments – projekty w kontrolowanym otoczeniu). Źródłem tej metodyki są zasady prowadzenia projektów informatycznych opracowane w połowie lat 70., które następnie zostały wzbogacone o kwestię zarządzania jakością. PRINCE2 został opublikowany po raz pierwszy w 1996 r. jako ogólna metoda zarządzania projektami, szybko zdobył popularność w różnych sektorach i stał się de facto standardem w Wielkiej Brytanii.

Wraz z rozwojem technologii i wynikającymi z niej zmianami modelu produkcji powstały tzw. zwinne metodyki. Metody te mają na celu dostarczenie wartościowego produktu w sposób elastyczny, szczególnie w dynamicznym i zmieniającym się środowisku biznesowym. Ich wspólną cechą jest tzw. iteracyjny rozwój projektu: prace są wykonywane w krótkich okresach zwanych iteracjami lub sprintami, z których, co ważne, każdy ma dostarczyć działający produkt lub funkcjonalność.

Przywołuję tutaj historię, bo dobrze jest mieć świadomość przemysłowego i biznesowego pochodzenia koncepcji zarządzania, kiedy decydujemy się na wybór konkretnej metodologii prowadzenia projektów kulturalnych.

1

KILKA DODATKOWYCH, PRZYDATNYCH DEFINICJI

Zarządzać można oczywiście różnymi obszarami. Poza kwestią zarządzania projektem można wyróżnić także zarządzanie organizacją (tutaj mieści się np. zarządzanie strategiczne czy też zarządzanie poprzez cele), zarządzanie procesami, zarządzanie zasobami czy zarządzanie wiedzą. W kontekście biznesowym pojawia się także pojęcie zarządzania produktem.

Z tego zbioru pojęć wybrałam te sformułowania, które przydadzą się w kolejnych częściach przy omawianiu zarządzania projektami kulturalnymi.

Klasyczne **zarządzanie projektem** rozumiane jest jako sposób na wprowadzanie zmian – wytworzenie nowych produktów czy usług, wprowadzenie ich na rynek, osiągnięcie konkretnego rezultatu.

Cechy charakterystyczne logiki projektowej

- określone cele, rezultaty, wskaźniki (sposoby pomiaru),
- określone „warunki brzegowe”: czas realizacji, budżet,
- uporządkowanie działań w czasie, poszczególne zadania są ze sobą powiązane w logiczny, spójny sposób,
- często także koszty powiązane są bezpośrednio z działaniami.

W tej perspektywie zarządzanie projektem skupia się na zarządzaniu zadaniami, harmonogramem, budżetem, zespołem projektowym. Sukces definiowany jest jako realizacja założeń w zgodzie z ustalonymi kryteriami jakości, czasu, kosztów i zakresu.

Wbrew obiegowej opinii nie wszystko jest jednak projektem. Część działań organizacyjnych – przede wszystkim tych, które służą zapewnieniu stabilnego funkcjonowania organizacji – będzie raczej *procesami*. Proces w tym ujęciu oznacza powtarzalną sekwencję działań, która zapewnia trwałość i przewidywalność. Będą to na przykład działania z obszaru księgowości czy administracji. Zarządzanie procesami ma na celu zazwyczaj poprawę wydajności, eliminację zbędnych działań, minimalizację błędów i zapewnienie coraz lepszej jakości.

Warto tu jeszcze przywołać kwestię *zarządzania produktem* (także dlatego, że we wnioskach pojawia się czasem pytanie o to, jakie produkty będą efektem niniejszego projektu). W kontekście zarządzania projektem produkt oznacza rezultat końcowy projektu, który jest dostarczany lub osiągnany w wyniku realizowanych działań – może być fizycznym przedmiotem, oprogramowaniem, usługą, dokumentem lub innym zintegrowanym, spójnym zestawem elementów. Zarządzanie produktem obejmuje jego cały „cykl życia”: od koncepcji i planowania, poprzez projektowanie, wytwarzanie, wdrażanie, eksploatację, aż po wycofanie z oferty. W perspektywie projektów kulturalnych najistotniejszą cechą produktu wydaje się jego wartość dla odbiorców: produkt powinien spełniać potrzeby i oczekiwania, rozwiązywać konkretne problemy lub przynosić korzyści osobom, które z niego korzystają.

Można więc w uproszczeniu powiedzieć, że zarządzanie projektem skupia się na efektywnym wykorzystaniu zasobów w celu osiągnięcia konkretnego rezultatu, zarządzanie procesem koncentruje się na poprawie działań i efektywności organizacji, a zarządzanie produktem dotyczy tworzenia, dostarczania i zarządzania efektami istotnymi z punktu widzenia klientów/odbiorców. Przekładając te pojęcia z „biznesowego” na język sektora kultury, można byłoby więc powiedzieć:

- **projekt:** produkcja spektaklu, realizacja koncertu, organizacja festiwalu, przygotowanie rezydencji artystycznej, warsztatu lub spotkania literackiego,
- **proces:** księgowanie, przeglądy techniczne, zarządzanie czasem pracy, procedury zamówień publicznych, jak również regularne działania promocyjne, stała oferta zajęć artystycznych czy udostępnianie zbiorów zwiedzającym,
- **produkt:** spektakl, film, koncert, wystawa, ale też może to być nowa propozycja zajęć edukacyjnych.

2

MODELE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Klasyczny podział sposobów zarządzania projektami wygląda następująco:

		Sposób realizacji (metoda)	
		znana	nieznana
Cel projektu	znany	tradycyjne zarządzanie projektami	adaptacyjne zarządzanie projektami
	nieznany	x	ekstremalne zarządzanie projektami

Tradycyjne zarządzanie projektami to właśnie produkcja czy budowa, gdzie doskonale zdajemy sobie sprawę, jakie narzędzia wykorzystujemy i jakiego rezultatu się spodziewamy. Adaptacyjne to na przykład metodyki zwinne, kiedy wiemy, że na koniec oczekujemy działającej aplikacji, która ma określone przez zamawiającego funkcje, ale jeszcze nie wiemy, jak ją zrobić. Ekstremalne zarządzanie projektami to na przykład innowacyjne projekty badawczo-rozwojowe, gdzie przedmiotem eksperymentu jest zarówno oczekiwany efekt, jak i sam proces.

Gdzie w tym schemacie mogłyby się zmieścić projekty kulturalne? Właściwie w każdym z tych obszarów:

- 1. tradycyjne zarządzanie** projektami to przykładowo zajęcia warsztatowe, w czasie których uczestnicy i uczestniczki nabywają konkretnych kompetencji. Wiemy, jakie ćwiczenia i zadania przyniosą określony efekt. To także organizacja różnego rodzaju wydarzeń kulturalnych – znamy schemat działania, wiemy, jakie elementy należy zabezpieczyć, jak przygotować promocję, że trzeba określić, jakie jest zapotrzebowanie na sprzęt,
- 2. adaptacyjne zarządzanie** projektami to te wszystkie sytuacje, kiedy trzeba znaleźć rozwiązanie na przykład wobec awarii sprzętu tuż przed koncertem lub wymyślić, w jaki sposób aktorka ma przelecieć nad kilkuset osobową widownią,
- 3. ekstremalne zarządzanie** projektami można znaleźć w tych działaniach artystycznych, w których testowane są nowe narzędzia lub też które powstają w partycypacyjnych, społecznych procesach.

Teoretycznie sytuacja, w której znamy metodę a nie znamy efektu jej zastosowania, w zarządzaniu projektami nie występuje – tymczasem na polu kultury czy sztuki bylibyśmy w stanie ją sobie wyobrazić. Mam na myśli na przykład produkcję spektaklu: za każdym razem mamy do czynienia z podobnym schematem działania, produkcją kostiumów i scenografii, tekstem, grą aktorską, próbami a jednak powstający spektakl, nawet na podstawie tego samego tekstu, za każdym razem jest inny. Oczywiście można powiedzieć, że zespół artystyczny wie, jaki ostatecznie efekt chce osiągnąć, ale przecież często tak bywa, że w trakcie prób ta koncepcja ulega poważnym przeobrażeniom a poszczególne sceny są dodawane czy usuwane w ostatnich godzinach przed premierą.

Może właśnie dlatego w sektorze kultury, w którym projekty często mają unikalne cechy i specyficzne wymagania, nie ma jednej rekomendowanej metodyki zarządzania projektami. Czy to oznacza, że w projektach kulturalnych należałoby porzucić planowanie i próby opanowania twórczego chaosu? Przeciwnie. Im bardziej nieprzewidywalny proces artystyczny, tym większego wsparcia potrzebuje na poziomie organizacyjnym: przewidzenia wielu wariantów wydarzeń, elastyczności w zarządzaniu, zaplanowania dodatkowych zasobów finansowych i osobowych. Osobiście lubię myśleć o zarządzaniu jako o konstrukcji, na której swobodnie, niczym roślina pnąca, może rosnąć twórczość. W tej optyce im pewniejsza będzie konstrukcja, tym wyżej i dalej sztuka będzie mogła sięgać. Istotą zarządzania w kulturze będzie wtedy dobranie takich narzędzi, by zapewnić działaniom artystycznym jednocześnie i oparcie w procedurach, i przestrzeń do rozwoju.

3

PRZEGLĄD WYBRANYCH METODOLOGII

Ponieważ wybór metody za każdym razem zależy od konkretnych cech projektu, możliwości zespołu oraz od kontekstu, w którym projekt będzie realizowany, z poniższego przeglądu wybierzcie te elementy, które pasują do Waszej sytuacji. Warto także testować w projektach różne rozwiązania, poszukując takiego sposobu pracy, który będzie zgodny z kulturą organizacyjną, zasobami i otoczeniem organizacji.

Model kaskadowy, czyli krok po kroku

Metoda ta określana jest często także jako „waterfall”. Jest to linearne i sekwencyjne podejście do zarządzania projektami. W klasycznym ujęciu poszczególne etapy projektu (np. analiza, projektowanie, implementacja) są realizowane kolejno i nie ma możliwości powrotu do wcześniejszych etapów. Metoda ta zakłada, że założenia projektu są ustalone na samym początku i pozostają stałe przez cały czas realizacji, zmiany są trudne do wprowadzenia w późniejszych etapach. Rozwiązanie to sprawdza się przede wszystkim w projektach, które są precyzyjnie zdefiniowane już na samym początku.

Proces zarządzania projektem wygląda następująco:

- 1. Zidentyfikuj zadania.** Dokładnie przeanalizuj zakres prac i podziel je na konkretne zadania.
- 2. Określ zależności między zadaniami.** Czy istnieją zadania, które muszą zostać ukończone przed rozpoczęciem innych? Zależności mogą być liniowe (jedno zadanie rozpoczyna się po zakończeniu innego) lub równoległe (zadania, które mogą być wykonywane jednocześnie). Określenie tych zależności pomoże w ustaleniu kolejności wykonywania zadań.
- 3. Szacowanie czasu trwania zadań.** Przypisz szacowany czas trwania do każdego zadania. Skorzystaj z wiedzy i doświadczenia członków zespołu projektowego oraz poprzednich projektów, aby dokonać realistycznej oceny czasu potrzebnego do wykonania każdego zadania. Upewnij się, że uwzględniasz zarówno czas pracochłonności, jak i zależności między zadaniami.

4. Ustal priorytety i harmonogram. Na podstawie określonych zadań, ich zależności i szacunkowego czasu trwania ułóż harmonogram prac. Upewnij się, że uwzględniasz także dostępne zasoby i ograniczenia czasowe.

5. Monitoruj postępy. Kiedy projekt jest już w toku, regularnie monitoruj postępy prac i aktualizuj harmonogram. Porównuj rzeczywisty postęp z zaplanowanym i dostosuj harmonogram, jeśli zajdzie taka potrzeba. Zmiany w harmonogramie mogą wynikać z opóźnień, zmian w zakresie, dostępności zasobów itp.

6. Komunikuj. Upewnij się, że harmonogram prac jest jasny i dostępny dla wszystkich członków zespołu projektowego oraz zainteresowanych stron. Regularnie informuj o postępach i zmianach w harmonogramie, aby wszyscy mieli aktualne informacje.

Kiedy stosować?

Model ten jest przydatny jako narzędzie do tworzenia harmonogramów prac. Można go także stosować zarówno do prostych, przewidywalnych projektów, jak i rozpisywać w ten sposób procesy w ramach organizacji. Kluczowe w tym podejściu jest przewidzenie wszelkich działań oraz określenie relacji między nimi (np. projekt plakatu powinien być gotowy na 3 dni przed wysłaniem go do druku, bo należy uwzględnić poprawki oraz proces akceptacji). Istotne jest wyznaczenie terminu realizacji każdego z elementów oraz przypisanie poszczególnych zadań do konkretnych osób odpowiedzialnych za ich realizację.

“A Guide to the Project Management Body of Knowledge” (PMBOK Guide) to standard zarządzania projektami opracowany przez Project Management Institute, opublikowany po raz pierwszy w 1987 roku, od tego czasu regularnie aktualizowany. PMBOK Guide opisuje grupy procesów i obszary wiedzy związane z zarządzaniem projektami, ale nie narzuca konkretnych struktur organizacyjnych ani ról. PMBOK Guide jest szeroko stosowany w praktyce zarządzania projektami na całym świecie, ponieważ zapewnia kompleksową metodologię, terminologię i praktyki.

- 1. Grupy procesów:** inicjowanie, planowanie, realizacja, monitorowanie i kontrola oraz zamknięcie projektu. Każda grupa procesów ma swoje cele, działania i wyniki.
- 2. Obszary wiedzy:** zarządzanie integracyjne, zakresem, terminem, kosztami, jakością, zasobami ludzkimi, komunikacją, ryzykiem, zamówieniami oraz zainteresowaniem interesariuszy. Każdy obszar wiedzy opisuje kluczowe procesy, narzędzia i techniki związane z zarządzaniem danym aspektem projektu.
- 3. Procesy zarządzania projektami:** PMBOK Guide identyfikuje 49 procesów, które są podzielone na pięć grup procesów zarządzania projektami i przyporządkowane do odpowiednich obszarów wiedzy. Każdy proces ma określony cel, narzędzia i techniki, oraz sposób rozpoczęcia i zakończenia. Procesy obejmują zarządzanie zakresem, harmonogramem, kosztami, jakością, zasobami, komunikacją, ryzykiem, zamówieniami, interesariuszami i integracją projektu.

- 4.** Ponadto PMBOK Guide opisuje ogólne standardy, najlepsze praktyki i terminologię związane z zarządzaniem projektami. Zawiera również informacje na temat etyki zawodowej w zarządzaniu projektami oraz sposobów rozwiązywania konfliktów i negocjacji w kontekście projektów.

Kiedy stosować?

Metoda ta sprawdzi się jako ogólna matryca do rozplanowania działań w projekcie. Zidentyfikowane i opisane procesy pozwalają na sprawdzenie, czy wszystkie aspekty projektu zostały wzięte pod uwagę (na przykład często pomijana w planowaniu projektu kwestia jego zamknięcia, podsumowania i archiwizacji). W kontekście projektów kulturalnych warto dostosować język narzędzia do własnej specyfiki – chociażby zamienić interesariuszy na odbiorców lub publiczność. Ważne, że aby to dobrze zrobić, należy najpierw poznać i zrozumieć samo narzędzie oraz jego mechanizmy.

Metoda PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) została opracowana w latach 80. XX wieku. PRINCE2 ma bardziej formalną strukturę i jest bardziej rygorystyczny w swoich wymaganiach niż PMBOK Guide, ale również może być dostosowany do specyfiki danego projektu. Metoda jest przede wszystkim ramą organizacyjną dla procesu projektowego, która zapewnia całościowe podejście do planowania, organizowania, monitorowania i kontrolowania projektów. Narzędzie to dostarcza zdefiniowaną strukturę projektu oraz podział ról i odpowiedzialności dla członków zespołu projektowego.

PRINCE2 opiera się na siedmiu zasadach:

- 1. Biznesowe uzasadnienie:** projekt powinien mieć uzasadnienie, które uzgadniane jest przez interesariuszy na różnych etapach projektu.
- 2. Uczenie się z doświadczeń:** projekty powinny się opierać na wiedzy i doświadczeniach zdobytych podczas realizacji innych projektów. Organizacja powinna tworzyć mechanizmy, które umożliwiają przechowywanie, aktualizację i wykorzystanie wiedzy projektowej.
- 3. Role i odpowiedzialności:** projekt powinien mieć jasno określone role i odpowiedzialności, a każda rola powinna mieć precyzyjnie określone uprawnienia, obowiązki i zadania.
- 4. Zarządzanie przez wyjątki:** decyzje są podejmowane na najniższym możliwym poziomie w hierarchii organizacji.

- 5. Podejście produktowe:** planowanie projektu odbywa się poprzez identyfikację produktów, które mają zostać dostarczone w ramach projektu.
- 6. Dostosowanie do środowiska projektowego:** dostosowanie metodyki PRINCE2 do danego projektu, z uwzględnieniem jego rozmiaru i złożoności.
- 7. Fazy projektu:** projekt jest podzielony na rozpoczęcie projektu, inicjowanie projektu, sterowanie projektem, zarządzanie dostawą produktu, zarządzanie zasięgiem, planowanie etapów oraz zamykanie projektu. Każdy proces ma określone cele, wyniki i aktywności, które są konieczne do skutecznego zarządzania. Każda faza kończy się oceną i zatwierdzeniem, co umożliwia decyzję o kontynuowaniu, zatrzymaniu lub zmianie kierunku.

Kiedy stosować?

Narzędzie to może się sprawdzić w rozbudowanych, wieloelementowych projektach, które należy z jednej strony dobrze zaplanować, z drugiej – zachować w nich pewną otwartość na zmiany. Ze względu na swoje sformalizowanie PRINCE2 lepiej sprawdzi się w organizacjach o stabilnej strukturze i kulturze organizacyjnej opartej o procedury. Efektem dobrze wdrożonego podejścia powinno być między innymi – bazujące na podziale odpowiedzialności – przyspieszenie procesów decyzyjnych. Ponieważ pełna metodologia może być trudna w bezpośrednim przełożeniu na projekty kulturalne ze względu na specyfikę biznesowego języka, warto dostosować ją do sposobu funkcjonowania własnej organizacji.

Zwinne zarządzanie projektami to podejście, które ma na celu dostarczenie wartościowego produktu w sposób elastyczny, szczególnie w dynamicznym i zmieniającym się środowisku biznesowym. Popularne zwinne metodyki zarządzania projektami to: Agile, Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP). Każda z tych metodyk ma swoje własne zasady i narzędzia.

Kluczowe cechy zwinnej metodyki zarządzania projektami:

- 1. Iteracyjny rozwój:** prace są wykonywane w krótkich okresach zwanych iteracjami lub sprintami. Każda iteracja koncentruje się na dostarczeniu działającego produktu lub funkcjonalności, który jest następnie przeglądany i oceniany przez klienta lub interesariuszy.
- 2. Kierowanie się wartością biznesową:** koncentracja na dostarczaniu wartościowego produktu dla klienta. Podczas każdego sprintu określone są priorytetowe funkcjonalności lub elementy o największej wartości biznesowej, co w konsekwencji pozwala na szybkie dostarczenie wartości klientowi.
- 3. Elastyczność i adaptacyjność:** zmiany w wymaganiach i priorytetach są akceptowane i wprowadzane w trakcie cyklu życia projektu. Jest to możliwe dzięki regularnemu kontaktowi i współpracy z klientem oraz zdolności zespołu do dostosowywania się do nowych informacji i warunków.
- 4. Samodzielny i zaangażowany zespół:** zwinne metodyki opierają się na tworzeniu samodzielnych, wielofunkcyjnych zespołów, które są odpowiedzialne za cały cykl życia projektu.

- 5. Ciągła komunikacja i współpraca:** zarówno wewnątrz zespołu projektowego, jak i z klientem lub interesariuszami konieczny jest regularny kontakt – dzielenie się informacjami, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji na bieżąco.
- 6. Monitorowanie postępów i adaptacja:** nacisk na ciągłe monitorowanie postępów i adaptację projektu. W trakcie każdej iteracji odbywają się regularne przeglądy, retrospekcje i oceny, które umożliwiają zespołowi projektowemu dostosowanie się do zmieniających się warunków i kontynuowanie prac zgodnie z najważniejszymi priorytetami.

Kiedy stosować?

Zwinne metodologie mogą okazać się przydatne przy projektach opartych o proces, który można podzielić na poszczególne „produkty” czy też „prototypy”. Może być to na przykład testowanie jakichś nietypowych rozwiązań artystycznych lub działań z aktywnym udziałem społeczności. Samo narzędzie jest dość wymagające pod względem organizacyjnym – zakłada świadomy, zintegrowany zespół oraz, mimo swojego kreatywnego aspektu, dyscyplinę w przygotowywaniu i prezentowaniu odbiorcom kolejnych etapów. Z tego powodu wydaje się bardziej adekwatne jako narzędzie pracy w ramach szerszego projektu (np. jako narzędzie pracy warsztatowej) niż jako metodologia zarządzania złożonymi projektami czy też projektami międzynarodowymi, które powstają w ramach różnych struktur i kultur organizacyjnych.

Design Thinking to proces kreatywnego i interdyscyplinarnego podejścia do rozwiązywania problemów i generowania innowacyjnych rozwiązań. Skupia się na empatycznym zrozumieniu użytkowników, ich potrzeb i kontekstu, aby tworzyć produkty, usługi lub doświadczenia, które odpowiadają na te potrzeby. Metoda ta angażuje różne perspektywy, kreatywność i iteracyjne podejście do tworzenia wartościowych produktów i usług. Jest szeroko stosowana w obszarach projektowania doświadczeń użytkownika, innowacji i rozwoju produktów. Metoda jest iteracyjna, to znaczy, że można powtarzać poszczególne etapy, aby usprawnić rozwiązanie i dostosować je do otrzymywanej informacji zwrotnej.

Podstawowe etapy metody Design Thinking:

- 1. Empatia:** pierwszym etapem jest empatyczne zrozumienie użytkowników, ich potrzeb, pragnień i wyzwań. Projektanci starają się wczuć w perspektywę użytkowników, prowadząc obserwacje, wywiady, badania etnograficzne i tworząc „persony” – fikcyjne profile przedstawiające charakterystyczne cechy i cele użytkowników.
- 2. Definiowanie problemu:** na podstawie zebranych informacji i wiedzy projektanci definiują problem lub wyzwanie, które chcą rozwiązać. Wyrażenie problemu w sposób konkretny i zrozumiały jest kluczowe dla dalszych etapów procesu.
- 3. Generowanie pomysłów:** w tej fazie projektanci używają technik kreatywnego myślenia takich jak burza mózgów, mapy myśli czy prototypowanie, aby generować jak najwięcej pomysłów na rozwiązanie problemu. Istotne jest tutaj

swoboda myślenia i szukanie nieoczywistych powiązań.

- 4. Prototypowanie:** następnym krokiem jest tworzenie prototypów, czyli wizualnych lub materialnych reprezentacji pomysłów. Prototypy są wykorzystywane do weryfikacji i testowania rozwiązań w kontekście użytkowników. Mogą to być prototypy wizualne, modele 3D, interaktywne prototypy aplikacji lub dowolne narzędzia, które pomogą zrozumieć i przetestować pomysł.
- 5. Testowanie:** w ostatnim etapie projektanci testują prototypy z użytkownikami, aby zebrać ich opinie, informację zwrotną i wskazówki dotyczące dalszego doskonalenia rozwiązania. Testowanie ma na celu weryfikację, czy rozwiązanie odpowiada na rzeczywiste potrzeby użytkowników.

Kiedy stosować?

Chociaż metoda Design Thinking nie jest metodą zarządzania projektami, to jako narzędzie do realizacji elementów poszczególnych projektów kulturalnych i edukacyjnych, w których aktywnie zaangażowane są różne podmioty, może być szczególnie przydatna. Warto po nią sięgnąć w sytuacji pracy z odbiorcami i odbiorczyniami, w pracy ze społecznościami lokalnymi czy też przy poszukiwaniu rozwiązań w wysokim stopniu uwzględniających potrzeby użytkowników. Jako narzędzie dodatkowo wspiera budowanie relacji opartych o empatię, rozumienie różnorodnych punktów widzenia i dążenie do konsensusu.

4

KLUCZOWE ELEMENTY ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI (MIĘDZY) KULTURALNYMI

Niezależnie od wybranej metodyki projektowej, warto sprawdzić, czy opisywane przez nas zarządzanie projektem uwzględnia wszystkie kluczowe elementy:

- 1. Planowanie projektu:** określenie celów, zakresu prac, identyfikacja zadań i ustalenie harmonogramu. W ramach planowania należy także przewidzieć potrzebne zasoby oraz budżet niezbędny na realizację poszczególnych zadań.
- 2. Organizowanie prac zespołu:** przydzielenie zadań, określenie sposobu monitorowania pracy poszczególnych osób oraz zapewnienie odpowiednich zasobów dla realizacji projektu. Niezależnie od wybranej metody kluczowe jest jednoznaczne wskazanie osób

- odpowiedzialnych za realizację poszczególnych działań. Jeśli odpowiedzialność nie zostanie przypisana konkretnej osobie (zadanie będzie bez „opiekuna” lub będzie miało ich kilku), najprawdopodobniej nie zostanie wykonane lub też jego wykonanie doprowadzi wcześniej czy później do konfliktów w zespole.
- 3. Wykonywanie prac:** realizacja zadań zgodnie z harmonogramem, dostęp do informacji o postępach prac dla poszczególnych osób w zespole.

- 4. Monitorowanie prac:** dokumentowanie postępów, sprawdzanie, czy prace są wykonywane zgodnie z planem oraz identyfikowanie ewentualnych opóźnień, jakości działań. Tutaj szczególnie przydatne są takie narzędzia jak spotkania zespołu projektowego oraz zapewnienie wszystkim stałego dostępu do aktualnych dokumentów projektowych.
- 5. Zarządzanie projektami obejmuje także identyfikację potencjalnych zagrożeń i ryzyk związanych z projektem oraz opracowanie strategii zarządzania nimi.** Chociaż – tak jak pozostałe elementy zarządzania – jest to podejście związane z biznesem a przez to traktowane jako „ciało obce” w kulturze, warto z tego obszaru aktywnie korzystać. Zastanowienie się nad potencjalnymi trudnościami w realizacji projektu sprawia, że jesteśmy w stanie zaplanować na przykład dodatkowe zasoby, które będą zabezpieczały projekt w przypadku wystąpienia nagłej sytuacji.
- 6. Po zakończeniu prac należy dokonać oceny projektu, sprawdzić, czy wszystkie cele zostały osiągnięte oraz zakończyć formalności związane z projektem.** W tym obszarze mieści się także ewaluacja projektu oraz zebranie informacji zwrotnej od zespołu projektowego, wyciągnięcie lekcji na przyszłość i – jeśli to tylko możliwe – trwał wdrożenie zmian w organizacji, które pozwolą na efektywniejsze zarządzanie projektami w przyszłości.

W obszarze planowania i zarządzania projektami międzynarodowymi warto dodatkowo wziąć pod uwagę:

- kwestię ewentualnych różnic kulturowych i kontekstualnych,
- różnice językowe, styl komunikacji i preferencje komunikacyjne różnych kultur,
- kwestię zbudowania zaufania pomiędzy partnerami (czasem nawet możemy nie zdawać sobie sprawy z kulturowych uprzedzeń i stereotypów),
- wspieranie otwartej komunikacji,
- promowanie współpracy opartej na różnorodności perspektyw,
- regulacje i wymagania prawno-podatkowe w różnych krajach, różne formy zatrudnienia czy rozliczania czasu pracy pracowników i pracowniczek.

Powyższe kwestie są istotne już na etapie projektowania wniosku – im więcej będziecie wiedzieć o sposobie działania zagranicznych partnerów, tym łatwiejsza będzie późniejsza realizacja wspólnych aktywności.

Creative Europe Desk Polska

Al. Ujazdowskie 41

00-540 Warszawa

tel. +48 22 44 76 180

info@kreatywna-europa.eu

kreatywna-europa.eu

@kreatywnaeuropa

@creative_europe_desk_polska

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu

www.kreatywna-europa.eu



Ministerstwo Kultury
i Dziedzictwa Narodowego



Współfinansowane przez
Unię Europejską

Publikacja została sfinansowana przy wsparciu Komisji Europejskiej oraz Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Wyraża ona jedynie opinie jej autorów, a Komisja oraz MKiDN nie mogą zostać pociągnięte do odpowiedzialności w zakresie wykorzystania informacji w niej zawartych.